

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURAS PLANAS EN ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS**

ISABEL CRISTINA MOLINA VELÁSQUEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2020**

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURAS PLANAS EN ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS**

ISABEL CRISTINA MOLINA VELÁSQUEZ

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración

Asesor metodológico y temático: Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2020

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Definición del problema	10
1.2 Objetivos	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Qué se entiende por organización	12
2.2 Qué es diseño organizacional	14
2.3 La estructura	16
2.4 Elementos básicos de la estructura	18
2.5 Tipos de estructura – propuestas de Galbraith y Mintzberg	20
2.6 Tipos de estructura propuestos por otros autores	25
3. METODOLOGÍA	31
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
4.1 Entrevistados con perfil académico	43
4.2 Entrevistados con perfil consultor	58
4.3 Entrevistados con perfil empresarios de organizaciones con aproximaciones planas	68
4.4 Entrevistados con perfil de empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales	83
5. CONCLUSIONES	92
5.1 Propuesta de caracterización para la estructura plana	92
5.2 Consecuencias de la estructura plana en la operación de una organización	94
5.3 Requisitos de implementación de una estructura plana	94
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
7. ANEXOS	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Efecto del nivel de cada de una de las dimensiones en el comportamiento organizacional	21
Tabla 2 Niveles de cada dimensión de la estructura organizacional para cada tipo de estructura propuesta por Anderson (2019) con base en Galbraith (2002)	22
Tabla 3 Niveles de cada dimensión de la estructura organizacional para cada tipo de estructura propuesta por Mintzberg (1979)	24
Tabla 4 Resumen de las personas entrevistadas	33
Tabla 5 Formato de entrevista semiestructurada aplicada a los individuos seleccionados de la población	41
Tabla 6 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Definición	47
Tabla 7 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	48
Tabla 8 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Ventajas	50
Tabla 9 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados	52
Tabla 10 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	54
Tabla 11 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/características del proceso de adopción	56

Tabla 12 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas - categoría académicos. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción	57
Tabla 13 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Definición	61
Tabla 14 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	62
Tabla 15 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Ventajas	63
Tabla 16 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados	64
Tabla 17 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	65
Tabla 18 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/características del proceso de adopción	66
Tabla 19 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas - categoría consultores. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción	67
Tabla 20 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Definición	72

Tabla 21 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	73
Tabla 22 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Ventajas	75
Tabla 23 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados	76
Tabla 24 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	78
Tabla 25 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/características del proceso de adopción	80
Tabla 26 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas - categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción	81
Tabla 27 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Definición	86
Tabla 28 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	86
Tabla 29 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales.	

Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Ventajas 87

Tabla 30 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales.
Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados 88

Tabla 31 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales.
Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana 89

Tabla 32 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales.
Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción 90

Tabla 33 Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas - categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales.
Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción 91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil académico	43
Figura 2. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil consultor	58
Figura 3. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil empresarios de organizaciones con aproximaciones planas	68
Figura 4. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales	83
Figura 5. Características de una estructura plana según los entrevistados	92

RESUMEN

La presente investigación es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo y de corte transversal, en la que se recogen definiciones de autores clave que permitan entender desde un punto de vista conceptual qué es la estructura plana, y se contrastan con la opinión de expertos colombianos y latinoamericanos (académicos, consultores y empresarios), para identificar las características de una estructura plana para este contexto, los impactos en la operación de las compañías y los requisitos clave de implementación. Lo anterior buscando dar luces sobre la aplicabilidad de este tipo de organizaciones en el contexto colombiano. Se encuentra que para los entrevistados la estructura plana es aquella con bajos niveles de formalización, centralización y diferenciación. Para configurarse de manera plana, las organizaciones deben ocuparse de contar con un propósito claro, una cultura fuerte que funcione como mecanismo de alineación, un talento humano con habilidades de autogestión altamente desarrolladas, un estilo de liderazgo pertinente y foco en el desempeño de los equipos y los individuos. Así mismo, que este tipo de organización ofrece ventajas muy relevantes en el contexto empresarial actual, tales como adaptación rápida a los cambios del entorno, mayor innovación, compromiso y proactividad de los colaboradores y un mejor clima laboral, y desventajas con alta complejidad para su gestión, asociadas a la desarticulación de la gestión, la materialización de conflictos de agencia, resistencia de los líderes ante la pérdida de poder y falta de coherencia entre el propósito corporativo y la estructura.

Palabras clave: diseño organizacional, estructura organizacional, estructuras planas, jerarquía

ABSTRACT

This is a qualitative research with a descriptive and cross-sectional approach, in which are collected definitions of key authors that allow a conceptual understanding of what is a flat structure and are contrasted with the opinion of Colombian and Latin American experts (academics, consultants and entrepreneurs), to identify the characteristics of a flat structure for this context, the impacts on the operation of the companies and the key implementation requirements. The above looking to shed light on the applicability of these types of organizations in the Colombian context. It is found that for the interviewees the flat organizational structure is that one with low levels of formalization, centralization, and differentiation. To adopt this type of structure, organizations must ensure a clear purpose, a strong culture that functions as an alignment mechanism, employees with highly developed self-management skills, a relevant leadership style and focuses on teams and individuals' performance. Likewise, interviewees agree on that this type of structure offers very relevant advantages in the current business context, such as rapid adaptation to changes in the environment, greater innovation, commitment and proactivity of employees and a better working environment; in the other hand, organizations with this structure will have to deal with highly complex disadvantages, associated with disorganization, the materialization of agency conflicts, resistance of leaders to the loss of power and lack of coherence between corporate purpose and structure.

Keywords: organizational design, organizational structure, flat structure, hierarchy

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo y de corte transversal. En esta inicialmente se recogen algunos desarrollos teóricos que permiten entender qué se entiende por organización, por diseño organizacional y por estructura organizacional, así como los tipos de estructura organizacional propuestos por diferentes autores y las acepciones alrededor del tipo de estructura plana.

Después se presentan los resultados de entrevistas semiestructuradas realizadas a un grupo de 20 participantes, de perfil académico, consultor o empresario, en torno a su entendimiento de las características de las organizaciones con estructuras planas, las particularidades en la ejecución de los procesos críticos en estas organizaciones, las ventajas y desventajas derivadas de dicha estructura, al igual que los factores críticos de éxito y los factores contextuales que pueden afectar el aprovechamiento de dichas ventajas.

A continuación estos resultados son contrastados entre sí, y con las teorías relevantes recogidas en el marco teórico, para finalmente presentar con base en dicho análisis una propuesta de caracterización de la estructura plana, sus consecuencias en la operación y los requisitos de implementación para una organización colombiana.

1.1 Definición del problema

Según Jiménez y Sanz (2018), en el panorama empresarial actual, los mercados les exigen a las empresas adaptarse a necesidades cambiantes, obligándolas a repensar sus estructuras para responder con mayor rapidez a esas necesidades. Esto, de acuerdo con Maioli (2016), se suma a las demandas de mayor empoderamiento y claridad de propósito de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral.

Lo anterior ha llevado al desarrollo de formas alternativas de diseño organizacional, alejadas de los esquemas tradicionales basados en jerarquías y en la división del trabajo, y que, inspiradas en principios democráticos, proponen organizaciones con estructuras planas, sin jefes ni descripciones de cargos.

Teniendo en cuenta que la teoría clásica de la administración propuesta por Fayol y otros (1998) a comienzos del siglo XX, parte del supuesto de una estructura jerárquica para la ejecución de los procesos administrativos, en la actualidad los administradores se ven enfrentados a un reto importante cuando tienen que pensar cómo ejecutar esos procesos en una organización que no parte de una jerarquía para regularse.

Este reto ha sido asumido por algunas compañías, la mayoría de ellas en Estados Unidos y Europa, pues en Latinoamérica se conocen pocos casos. Al revisar las industrias a las que pertenecen las empresas que trabajan bajo estructuras planas, según la organización Holacracy (2018), se encuentra que en Estados Unidos no hay una concentración particular por industria, mientras que en Latinoamérica están concentradas en empresas de tecnología pues muchas de estas han adoptado marcos ágiles para la ejecución de proyectos de desarrollo de *software* que de acuerdo con Bernstein (2016), abonan el camino para implementar estructuras planas (p. 16).

1.2 Objetivos

- **Objetivo general**

Entender el funcionamiento de las organizaciones con estructuras planas y su posible aplicabilidad en el contexto colombiano, a partir de las opiniones de expertos académicos, empresarios y consultores.

- **Objetivos específicos**

- Conocer las opiniones de expertos sobre las características que diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas.
- Conocer las opiniones de expertos sobre las consecuencias que tienen las estructuras planas en la operación de una compañía.
- Conocer las opiniones de expertos sobre los requisitos de implementación de las estructuras planas comparados las características típicas de una organización colombiana.

2. MARCO TEÓRICO

Para entender el funcionamiento de las organizaciones con estructuras planas y su posible aplicabilidad en el contexto colombiano, es necesario revisar la literatura para precisar a qué se refiere la estructura organizacional plana, desagregar sus términos y conocer qué se ha entendido por organización y por estructura organizacional, y cómo esta estructura es fruto de un proceso de diseño organizacional.

2.1 Qué se entiende por organización

Litterer (1965) define organización como unidades sociales dentro de las cuales las personas han logrado algún nivel de estabilidad en sus relaciones para facilitar el logro de un objetivo. Si se parte del origen etimológico de la palabra, según el *Diccionario etimológico general de la lengua castellana* (Corripio, 1993), esta proviene del griego *organón*, que puede traducirse como instrumento o herramienta, por lo que podría decirse entonces que una organización es una herramienta compuesta por relaciones entre personas que, según Johansen (1982), persiguen un

objetivo común, mediante un sistema social. Esta definición se alinea con la de Delgado (2002), en la que se empiezan a identificar aspectos de relevancia para el diseño organizacional:

Una organización es un sistema constituido por grupos humanos, que con medios adecuados cumplen una finalidad, con una estructura del decisor en escalones, al menos dos. Aquí el grupo es el elemento, la unidad estructural y funcional. De la integración de todos los grupos surge una entidad propia, con características peculiares, emergentes y que no tienen cada uno de los grupos por separado, ni todos ellos agrupados, que denominamos 'organización'. (p. 290).

En el marco del presente trabajo de grado, es de especial interés el entendimiento que se encuentra en la literatura sobre las organizaciones como sistemas abiertos, los cuales, de acuerdo con Bertalanffy (2007) pueden definirse como: “Sistema que intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales” (p.146). Este concepto del libro clásico de Bertalanffy: *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, será ampliado más adelante al hablar sobre la teoría de contingencia en el diseño organizacional.

Beer (1994) también aporta una lectura sistémica de la organización definiendo el término empresa como “un sistema viable”. Para Espejo y Reyes (2011), un sistema viable es aquel que cuenta con sus propias capacidades para crear conocimiento y resolver problemas, y así adaptarse a entornos cambiantes manteniéndose como una entidad independiente (p. 92).

Daft (2011) define la organización como una entidad social vinculada al entorno, dirigida al logro de una meta y diseñada como un sistema de actividades estructuradas y coordinadas deliberadamente. En esta definición se encuentran elementos de las definiciones ya presentadas, y es una síntesis de los aspectos relevantes de cada una de ellas.

2.2 Qué es diseño organizacional

Schvarstein (2004) define el diseño organizacional como: “Diseño de estructuras y procesos, entendiendo por tal la determinación de las formas que adoptan las relaciones entre roles y de los flujos que transforman entradas en salidas” (p. 65). Esta definición es similar a la de Galbraith y otros (2002), que indican: “Diseño organizacional es el proceso deliberado de configurar estructuras, procesos, sistemas de incentivos, y prácticas y políticas para el talento humano para crear una organización efectiva, capaz de alcanzar la estrategia corporativa” (p. 2), y a la de Nadler y Tushman (1988), que se refieren al diseño organizacional como: “La toma de decisiones sobre cómo organizar la organización formal, incluyendo las estructuras formales y los procesos formales que conforman la organización (p. 40).

De manera complementaria, Schvarstein (2004) hace énfasis en la finalidad del diseño organizacional, que se podría entender como la materialización de la estrategia o el objetivo de una organización:

La cuestión del arreglo de las partes de acuerdo con un plan pone de manifiesto que en toda actividad de diseño hay una finalidad, cuya determinación suele estar enmarcada en otras consideraciones de jerarquía de lógica mayor, y trasciende entonces los límites del producto de diseño. (p. 101).

En el mismo texto, Schvarstein (2004) profundiza en la manera como se analizan los objetivos “manifiestos” del diseño organizacional:

La organización se nos aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares. En este proceso, muchas veces los propósitos declarados por la organización o sus sectores pasan a segundo plano, y esto resulta importante para el análisis de los objetivos manifiestos de un diseño. (p. 103).

Esta definición coincide con la de Nadler y Tushman (1988), quienes establecen que la meta del diseño organizacional es el logro de los objetivos estratégicos mediante: “La definición de estructuras y procesos formales que en combinación con el entorno operativo informal,

proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido” (p. 13).

Otra perspectiva frente al concepto de diseño organizacional se obtiene de Kates (2007), quien se refiere al término desde una perspectiva de elección de marcos de trabajo alternativos. Sin embargo, estas elecciones casi nunca suceden solo una vez. De acuerdo con Anderson (2019), las organizaciones evolucionan y se ajustan a las condiciones del medio en el que se encuentran, por lo que el diseño organizacional es un proceso continuo, emergente y fluido, que nunca está terminado y que, según Galbraith (1978), busca generar coherencia entre los objetivos de la organización, la división del trabajo y el personal (p. 5).

Así lo entiende Schvarstein (2004), cuando enfatiza en que el diseño es casi siempre un rediseño que pone la mirada en productos ya existentes y operantes. Todo rediseño es una respuesta a un desorden percibido, y un intento de restablecimiento de relaciones armónicas entre la representación que el sujeto que diseña tiene de su mundo interno y su percepción del mundo externo. (p. 67).

Según Anzola y otros (2017), la relación de la organización con su entorno es el fundamento de la teoría de la contingencia estructural, en cuanto ha sido el “principal sustrato teórico del cual subyacen los diferentes planteamientos orientadores de la estructura organizacional”. Al partir del entendimiento de la organización como un sistema abierto y del diseño organizacional y de su estructura como el diseño de ese sistema y su interacción con el entorno, es consecuente considerar la influencia del entorno en ese sistema; sin embargo, este es solo uno de los factores que influyen en el diseño del sistema: también se encuentran la tecnología, el tamaño de la empresa, la incertidumbre de tarea y el poder. De esta teoría se deriva que no hay un diseño o estructura organizacional que se ajuste a todas las organizaciones, pues cada una de ellas es un sistema específico con un entorno que lo influencia de manera particular, como bien fue mencionado por Lawrence y Lorsch (1986) en su estudio clásico de 1967, en el que buscaban entender cuál es el tipo de organización que se requiere de acuerdo con las circunstancias específicas del contexto.

Se empiezan a encontrar en estas definiciones elementos comunes, que, partiendo de una concepción sistémica del diseño organizacional, identifican la estructura y los procesos como los medios a partir de los cuales las organizaciones logran sus objetivos. En el modelo STAR de Galbraith (2002), efectivamente la estructura y los procesos y “capacidades laterales”, son dos de los aspectos clave del diseño organizacional, alineados con la estrategia, las personas y las “recompensas”.

2.3 La estructura

Como lo resume Anderson (2019), Galbraith define la estructura como la distribución de recursos, poder y autoridad, mediante la definición de roles, responsabilidades y relaciones entre áreas o departamentos, y resalta conceptos como tramos de control, centralización y descentralización, y principios para la definición de áreas por funciones, productos, geografías o mercados.

Pfeffer (1982) señala que la estructura organizacional comprende las decisiones de la división del trabajo y su posterior coordinación, y Schvarstein (2004) explica que lo anterior se logra diferenciando los niveles jerárquicos y las funciones, así como la descripción de los puestos de trabajo y las relaciones entre áreas e individuos. Esta definición está alineada con la propuesta por Nadler y otros (1994), quienes al acuñar el término más amplio de arquitectura organizacional, lo definen como: “La arquitectura incluye la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales y la naturaleza de la organización informal, así como los procesos de selección, socialización y perfeccionamiento de las personas” (s. p.).

Esta aproximación que podría considerarse más sistémica, coincide con la definición de Rogers y Agarwala-Rogers (1980) citada por Zapata (2008), quienes conciben la estructura como la configuración de componentes y subsistemas dentro de un sistema, que se relacionan en función del poder, la jerarquía u otras variables. Zapata (2008) también se suma a una visión sistémica de

la estructura al definirla desde la relación entre los colaboradores de una empresa para la ejecución del trabajo, partiendo de la determinación de responsabilidades, tareas y autoridad individuales de cada empleado (subsistema).

Espejo y Reyes (2011), basados en el modelo de sistema viable de Stafford Beer, definen la estructura como las formas de comunicación que le permiten a las partes de la organización (roles organizacionales representados en personas o en equipos o departamentos) operar como un todo.

Mintzberg (2010), al describir su modelo de práctica gerencial, menciona el diseño de estructuras como la división del trabajo en unidades, para luego asignar responsabilidades a miembros individuales en relación con la unidad, y luego organizar lo anterior en torno a una jerarquía de autoridad, que es la que queda plasmada en organigramas. En su libro *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*, Mintzberg (1979) define la estructura como: “La suma de las formas en las cuales divide su labor en diferentes tareas, y luego logra la coordinación entre ellas” (p. 2).

Estas definiciones contrastan con la de Gibson y otros (2006, p. 395) quienes definen la estructura de una manera mucho más acotada en sus alcances, como: “Patrón de puestos y grupos de puestos en una organización , destacando su influencia en el comportamiento de los individuos y grupos a través del control, y la regularidad de sus patrones que se manifiesta en la persistencia de actividades (procesos).

Hall (1996), a partir de Blau (1974), define así la estructura organizacional:

Por estructura organizacional significamos “*la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente*”. Esta definición sencilla requiere de ampliación. Una consecuencia de la definición es la división del trabajo; a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Otra consecuencia es que las organizaciones tienen rangos o una jerarquía; las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones. (p. 53).

Para Hall (1996), las estructuras organizacionales tienen tres funciones: la primera de ellas, alineada con el objetivo de la práctica del diseño organizacional mencionada previamente, tiene que ver con el logro de los objetivos de la organización la segunda, “minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización”, es decir, buscando (como ya se encontró en Galbraith, 2002) alineación entre las personas que conforman una compañía y las necesidades de esta última; y la tercera función tiene que ver con la definición de dónde se toman las decisiones, es decir, dónde se “ejercita el poder”.

2.4 Elementos básicos de la estructura

Lawrence y Lorsch (1986) plantean que la diferenciación y la integración son conceptos clave al diseñar una estructura de organización, que deben graduarse de acuerdo con las condiciones del entorno en el que opera: la diferenciación es la división de la organización en diferentes unidades o departamentos, de acuerdo con las necesidades del contexto; la integración se refiere al grado de independencia y a la necesidad de coordinación entre las diferentes unidades. Hall (1996), a su vez, considera que al hablar de estructura se habla también de centralización (distribución del poder), formalización (uso de reglas) y complejidad (número de subpartes que componen la organización y que requieren de coordinación y control), término que podría ser equivalente a la diferenciación propuesta por Lawrence y Lorsch (1986).

En la misma línea, Galbraith (2002) en su modelo estrella contempla cuatro dimensiones para la estructura: departamentalización (la forma en la que se agrupa el trabajo), configuración (niveles de jerarquía y tramos de control), distribución del poder (centralización y delegación) y división del trabajo (grado de especialización de las áreas / empleados).

El enfoque de Mintzberg (1979) distingue como elementos básicos de la estructura organizacional la división del trabajo y cinco tipos de coordinación: adaptación mutua,

supervisión directa, estandarización con base en los procesos, salidas o resultados y habilidades de los empleados. Este enfoque se retoma más adelante en el presente trabajo, de una forma un poco más amplia.

Daft (2011) propone seis dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones de personal. Estas dimensiones han sido mencionadas ya por los otros autores referenciados en iguales acepciones, con excepción de profesionalismo (nivel de educación formal de los empleados) y las razones de personal (distribución relativa de empleados en cada una de las áreas de la organización) (p. 17).

Se podría decir entonces que, de acuerdo con Anzola y otros (2017): diferenciación, especialización, formalización, centralización y coordinación son las dimensiones más relevantes para considerar al hablar de estructura (p. 85) y desde las cuales se deben analizar las estructuras planas.

Anzola y otros (2017) definen así cada una de estas dimensiones:

- *Diferenciación*: corresponde al grado de división del trabajo en la organización y de diversificación interna (creación de subunidades organizacionales). Al igual que Hall, aunque este lo enmarca bajo el concepto de complejidad, los autores contemplan diferenciación horizontal: “correspondiente a la definición funcional por áreas de responsabilidad” (similar a la departamentalización de Galbraith, 2002), y la diferenciación vertical, como el número de niveles jerárquicos. (p. 86).
- *Especialización*: “Desarrollo de una habilidad técnica mediante la repetición y rutinización, y la continua desagregación de funciones para buscar un mayor rango de actividad”. (p. 87). La especialización considera la amplitud (cantidad de tareas del puesto) y la profundidad (cantidad de tareas que el empleado controla).
- *Formalización*: “Se refiere a la discrecionalidad que se le permite a los trabajadores para desarrollar las funciones inherentes a su cargo”, buscando o no la estandarización mediante reglas, protocolos y estándares. (p. 87).

- *Centralización*: puede entenderse como la posibilidad de los diferentes actores de una organización para tomar decisiones (distribución del poder de Galbraith, 2002). Será horizontal cuando se delega la autoridad en un solo nivel jerárquico, y vertical cuando implica más de dos niveles. (p. 88).
- *Coordinación*: puede entenderse como los mecanismos usados para: “Garantizar la sincronía y el acople entre las diferentes áreas”. (p. 89).

Zapata (2008) menciona un espectro más amplio de subfunciones que componen la estructura: división del trabajo, departamentalización, esfera de control, delegación, poder, fuentes de poder, autoridad, delegación de autoridad, responsabilidad, comunicación organizacional, centralización/descentralización y cultura organizacional. Estos elementos pueden agruparse así en las dimensiones de Anzola y otros (2017): departamentalización como diferenciación, división del trabajo como especialización, esfera de control, delegación, poder, fuentes de poder, autoridad y delegación de autoridad contenidos al hablar de centralización. Con respecto a la cultura organizacional, esta puede relacionarse con coordinación, aunque su alcance es mucho más amplio.

2.5 Tipos de estructura – propuestas de Galbraith y Mintzberg

De las decisiones que se toman en el diseño organizacional para cada dimensión surgen diferentes tipos de estructuras organizacionales. Gibson y otros (2006) recopilan las visiones clásicas de la estructura organizacional en dos modelos: el modelo mecánico, que: “Enfatiza la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia mediante el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad centralizada y alta especialidad de la mano de obra” (p. 408). Por otro lado, definen el modelo orgánico como aquel basado en la flexibilidad y el desarrollo de los empleados, con niveles bajos de centralización, formalización y especialización. Resaltan a Rensis Likert como uno de los autores más destacados. Estos dos modelos cobijan varios tipos de estructura presentados más adelante en este documento.

Con base en Garcés (2017) y en Daft (2011), a continuación se resume el efecto que un mayor o menor nivel en cada una de las dimensiones (tabla 1).

Tabla 1

Efecto del nivel de cada una de las dimensiones en el comportamiento organizacional

Nivel	Diferenciación	Especialización	Formalización	Centralización	Coordinación
Alta	División en muchas unidades o áreas.	Cada colaborador desarrolla un número limitado de tareas.	Mayor burocratización y estandarización de procesos. Más cargos dedicados a tareas de control.	Decisiones tomadas por un grupo reducido de individuos.	Mecanismos robustos/ numerosos para la sincronización del trabajo. Estandarización y supervisión.
Baja	Pocas unidades o áreas funcionales.	Cada colaborador desarrolla un rango amplio de tareas	Menor estandarización, más improvisación.	Mayores niveles de delegación de autoridad para la toma de decisiones.	Pocos mecanismos o mecanismos livianos para la sincronización del trabajo. El control del trabajo está en manos de quien lo realiza.

Fuente: elaboración propia.

Anderson (2019) propone la siguiente clasificación (tabla 2), de la que se partió para identificar el nivel de especialización, diferenciación, formalización, centralización y coordinación que implica cada tipo de estructura organizacional.

Tabla 2

Niveles de cada dimensión de la estructura organizacional para cada tipo de estructura propuesta por Anderson (2019) con base en Galbraith (2002)

Tipo de estructura	Foco de la agrupación de actividades	Diferenciación	Especialización	Formalización	Centralización	Coordinación
Funcional	En el tipo de trabajo que se realiza (actividades similares)	Media	Baja	Baja	Alta	Baja
Por producto	En el producto que se genera	Alta	Media	N/A	Media	Media
Por tipo de cliente o segmento de mercado	En las necesidades de cada tipo de cliente	Alta	Media	N/A	Media	Media
Geográfica	En las zonas en la que se opera	Alta	Alta	N/A	Media	Media
Por procesos	En la flexibilidad	Baja	Baja	N/A	Media	Baja
En red	En las actividades claves de la cadena de valor	Baja (pues las actividades no core se entregan a terceros)	Alta	N/A	Baja	Alta
Front - back	En una experiencia del cliente que optimiza costos	Alta	Alta	N/A	Media	Alta
Matricial	En la flexibilidad, la excelencia técnica y el uso eficiente de los recursos	Media	Media	N/A	Baja	Alta

Fuente: elaboración propia, con base en Anderson (2019).

De los tipos de estructura descritos, la estructura en red merece mayor detalle en cuanto es fundamental en la definición de otros tipos de estructura que se tratarán más adelante. Louffat (2004) se refiere a la estructura en red como la relación de interdependencia entre varias organizaciones (en la cual cada organización mantiene su autonomía) que posibilita el desarrollo de capacidades y competencias distribuidas para producir y ofrecer productos o servicios:

Estructura organizacional en red es el armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la forman. (p. 30).

Por su parte, la clasificación que Mintzberg (1979) propone está basada en la configuración de lo que él llama las cinco partes de la organización: la cúspide estratégica, la base operativa, la línea media, la tecno estructura y el staff de apoyo; estas partes pueden organizarse en una estructura simple, una burocracia maquinista, una burocracia profesional, una forma *divisionalizada*, o una adhocracia, que ilustran diferentes maneras de lograr la coordinación entre dichas partes.

Podría afirmarse que estos tipos de estructura presentan un espectro más amplio de parámetros de diseño, mientras, que los propuestos por Anderson (2019), con base en Galbraith (2002), están enfocados en lo que Mintzberg (1979) llama agrupación.

Usando las dimensiones mencionadas en la tabla 1, la clasificación propuesta por Mintzberg (1979) se vería tal como se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3

Niveles de cada dimensión de la estructura organizacional para cada tipo de estructura propuesta por Mintzberg (1979)

Tipo de estructura	Foco	Diferenciación	Especialización	Formalización	Centralización	Coordinación
Simple	Flexibilidad	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja
Burocracia maquinista	Estandarización de procesos	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Burocracia profesional	Estandarización de técnicas	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja
Forma divisionalizada	Diversificación por líneas de producto/ estandarización de resultados	Alta	Alta	Alta	Alta	Media
Adhocracia	Innovación y cooperación	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta

Fuente: elaboración propia, con base en Mintzberg (1979).

La formalización juega un papel más relevante en esta clasificación, en cuanto se encuentran diferentes niveles para cada tipo, mientras que en la clasificación anterior no era una variable que diferenciara cada tipo de estructura.

Vale la pena detenerse en la adhocracia, que presenta una configuración aplanada. Mintzberg (1979) la define como una configuración organizacional:

Con una estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento; alta especialización horizontal del trabajo basada en entrenamiento formal; tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para efectos de gestión interna, para luego desplegarlos en equipos pequeños para la ejecución de su trabajo; una dependencia de los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo como mecanismo clave de coordinación dentro y entre estos equipos; y la descentralización selectiva hacia y dentro de estos equipos, que se encuentran en varios lugares de la organización e involucran diversas mezclas de gerentes de línea y personal experto operativo. (p. 432).

Mintzberg (1979) enfatiza en que la coordinación y la estandarización tradicionales no son útiles en este tipo de estructura, y que la información y los procesos de decisión son fluidos e informales, favoreciendo así la innovación. También menciona que los equipos que se conforman son de naturaleza multidisciplinaria, evitando la departamentalización. Lo anterior exige un ajuste a los roles directivos, quienes se enfocan en conectar los diferentes equipos y gestionar el conflicto inherente a este tipo de estructura, manteniendo una estructura matricial dinámica. Para esta labor requieren especial foco en sus habilidades de relacionamiento; igualmente, deben mantener el foco en el relacionamiento con el entorno. (p. 434-435, 447).

2.6 Tipos de estructura propuestos por otros autores

En otros autores se encuentra el término “unidad estratégica de negocio” (UEN), que puede asimilarse a una forma divisionalizada de Mintzberg (1979), o a una por producto según la clasificación del Galbraith (1978). Montañez (2016) la define como: “Una unidad operativa que agrupa una serie de productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores” (p. 101), y agrega el aspecto que puede diferenciarla de los tipos antes mencionados:

Es una empresa individual que posee sus respectivas funciones: producción, mercadeo (marketing), finanzas, recursos humanos, suministros, etc. Además, es vital que una UEN sea una empresa viable, que tenga la habilidad de actuar en sus propios mercados (tanto de insumos como de productos) y enfrente sus propios competidores. (p. 101).

En su artículo “The end of bureaucracy”, Hamel y Zanini (2018) presentan una nueva forma de UEN basada en la experiencia de la empresa china Haier: las *microenterprises*, que son equipos pequeños compuestos por entre diez y quince colaboradores, con autonomía para tomar decisiones y encontrar las maneras de cumplir sus objetivos, casi siempre enfocados al cliente, con una política de “cero distancia”. Estas microempresas constituyen una estructura modular y flexible, donde cada unidad es libre de formarse y evolucionar con poca dirección central, pero todas comparten un mismo enfoque para la definición de objetivos (que se definen con base en el comportamiento del mercado), la contratación interna (las funciones de apoyo son

microempresas que pueden o no ser contratadas por otras) y la coordinación entre unidades (las unidades están agrupadas en plataformas, que cuentan con un dueño de plataforma encargado de generar espacios de trabajo conjunto entre las microempresas, y de ayudarlas a identificar oportunidades para colaborar. Este rol no tiene poder de decisión sobre las microempresas).

Cada microempresa se apalanca en redes de expertos externos con los que colabora para la creación de nuevos productos y servicios, generando “redes de innovación”. Otra característica de interés es que, a pesar de que cada microempresa tiene un líder, este es elegido por los miembros del equipo.

Kotter (2015) introduce el concepto de sistema operativo dual, el cual puede considerarse un tipo de estructura organizacional. Este consiste en una estructura jerárquica alineada con las definiciones tradicionales y una estructura paralela en forma de red o “sistema solar”: “el sol como mecanismo orientador, los planetas como iniciativas estratégicas y las lunas o satélites como iniciativas secundarias” (p. 33). El objetivo de esta estructura en red es responder de manera rápida a retos estratégicos de la organización, permitiéndole además a la estructura jerárquica “hacer bien el trabajo de hoy”. Estas dos estructuras están pobladas por el mismo grupo de empleados, aspecto que habilita la coordinación entre ambas.

Kotter sostiene que los tipos de estructuras actuales no responden a las presiones que hoy viven las empresas derivadas de la rapidez en la innovación y los cambios en los mercados, postura que es compartida por Robbins y Coulter (2016), quienes mencionan que los diseños tradicionales no son apropiados para el entorno actual, cada vez más complejo y dinámico, y en contraposición las organizaciones necesitan ser livianas, flexibles e innovadoras; esto es, necesitan ser más orgánicas (p. 289).

Robbins y Coulter (2016) proponen cinco tipos de estructura: por equipos, matricial, por proyectos, sin fronteras y estructura que aprende (*learning structure*), y que se describen a continuación.

- *Por equipos*: consiste en una organización estructurada completamente por equipos empoderados con un objetivo específico, sin autoridad que fluya de arriba hacia abajo de la estructura. Se conoce también como estructura por células (Louffat, 2004).
- *Matricial*: Robbins y Coulter (2016) coinciden con los autores citados previamente, en una estructura con dos líneas de mando: una funcional, asociada a departamentos especializados a los que reportan los empleados de ese dominio de conocimiento, y una por proyectos o productos, a las que son asignados los empleados de diferentes departamentos para trabajar de manera conjunta en el logro de los objetivos de proyecto o producto correspondiente.
- *Por proyectos*: a diferencia de la matricial, en esta estructura las personas están asignadas por un tiempo específico a un proyecto, sin pertenecer a un área o equipo específico al que “vuelvan” una vez el proyecto finalice. Se identifica una baja diferenciación, que se va volviendo patrón para los tipos de estructura considerados más “flexibles”.
- *Sin fronteras*: la estructura no está definida ni horizontal ni verticalmente, por lo que no hay centralización ni diferenciación. Este tipo de estructura puede incluir la eliminación de fronteras frente a los clientes y proveedores, lo que la hace similar a una estructura en red.
- *Estructura que aprende*: es una estructura que facilita que los empleados obtengan, apliquen y compartan nuevo conocimiento, mediante una estructura “mínima” que permita que los empleados colaboren de manera muy cercana, y que empodere de manera importante a los empleados y a los equipos, de forma similar a la estructura “por equipos” ya mencionada.

Vale la pena detenerse en el concepto de la organización sin fronteras propuesta por Ashkenas y otros (2015), pues hace hincapié en que el reto no es eliminar la frontera en sí misma, sino hacerla fluida, similar a una “membrana” más que a un muro, de modo que la organización pueda operar de una manera más orgánica, evolucionando y transformándose según sea requerido, y manteniendo a su vez la fuerza estructural suficiente para no colapsar (p. 74), reafirmando así la condición de proceso del diseño organizacional mencionada previamente en este texto.

Ashkenas y otros (2015) exponen la condición “natural” y arquetípica de la existencia de una estructura jerárquica, destacándose como una herramienta “efectiva para lograr que las cosas se hagan” (p. 178).

En relación con las estructuras que aprenden, Daft (2011) las menciona en un concepto más amplio de “organizaciones que aprenden”, indicando que la estructura

se forma alrededor de flujos de trabajo o procesos horizontales, en lugar de las funciones departamentales. La jerarquía vertical se aplanan en gran medida, quizá sólo con algunos altos directivos en funciones de apoyo tradicionales como finanzas o recursos humanos. Los equipos autodirigidos constituyen la unidad de trabajo fundamental en la organización que aprende. Los límites entre las funciones prácticamente desaparecen porque los equipos incluyen miembros de varias áreas funcionales. (p. 31).

Según Daft (2011), en esta estructura los empleados tienen roles que cambian de manera dinámica y tienen control de la tarea, con acceso a toda la información de la empresa requerida para que puedan actuar con rapidez, con participación activa en las definiciones estratégicas, en la cuales se involucra incluso a clientes, competidores y otros actores del contexto, y construyen una cultura igualmente dinámica enfocada en el valor que cada empleado puede aportar y en tender lazos con el contexto (pp. 33-34).

Ostroff (1999) propone el concepto de “organización horizontal [que] se organiza en torno de los procesos centrales con funcionalidad interrelacionada y no por tareas y funciones”, generando equipos interdisciplinarios empoderados a cargo de un gerente de proceso, “quienes asumirán la responsabilidad de los procesos centrales en su totalidad”, e integrando en la estructura a clientes y proveedores. De acuerdo con Jacob y otros (1995), la base del diseño organizacional es el equipo, y el objetivo la satisfacción del cliente al combinar tareas relacionadas en el mismo equipo, facilitando el flujo de información y el conocimiento a través del proceso en vez de arriba a abajo de la jerarquía, lo que podría agilizar y mejorar la toma de decisiones.

Vale la pena resaltar las estructuras con centralización baja, que según los autores citados a lo largo de esta sección, facilitan la flexibilidad, el foco en las fortalezas de la organización, la innovación y la cooperación con agentes internos y externos: coinciden en la alta

profesionalización de los empleados de las empresas para las cuales este tipo de estructuras son ideales. Como lo expresa Hall (1996):

El asunto de la rutinización e incertidumbre y su relación con la centralización está fuertemente vinculada con el nivel de profesionalización del personal en la organización. Lincoln y Zeitz (1980) reportan que los profesionales individuales desean y alcanzan la participación en la toma de decisiones. También encuentran que el nivel global de profesionalización en una organización da como resultado que todos los empleados experimentan un incremento en su influencia. (p. 85).

Franklin (2015) define la estructura plana como:

Organizaciones cuya estructura se centra en un solo nivel jerárquico (...). Su forma de operar es similar a la de una empresa vertical, pero tiene la ventaja de que cuenta con una mayor flexibilidad debido a que la delegación de autoridad y responsabilidad es más clara y fluida. (p. 119).

Esta definición es similar a la de holocracia, el sistema de autoorganización más extendido, creado por Robertson (2016), en el cual, como lo describen Berstein y otros (2016), equipos de trabajo llamados “círculos de responsabilidad”, que se forman o disuelven de acuerdo con las necesidades de la organización, son autónomos para tomar decisiones y administrar su trabajo, distribuyendo así la autoridad y toma de decisiones, y se rigen por una constitución que resume los principios de gobernabilidad para la organización.

De acuerdo con Robertson (2016), en la holocracia los procesos de diseño organizacional están distribuidos a través de toda la organización, con una participación amplia de todos los empleados, buscando responder la pregunta de “quién puede tomar cuáles decisiones” y qué puede esperarse de estas personas mientras ejercen ese rol, de manera que esté definido de modo explícito no solo las responsabilidades de cada empleado por las que responde frente a su jefe, como es tradicional, sino por lo que les responde a todos los otros roles en la organización. De esta manera, la unidad fundacional de la organización es el rol. Los roles se agrupan en círculos, y los círculos en otros círculos más amplios, hasta llegar al círculo que contiene a la organización completa. Es importante precisar que entre los círculos no hay relaciones jerárquicas: cada círculo se considera una unidad autónoma empoderada para lograr su objetivo, las expectativas

entre círculos son explícitas y conocidas por todos, y los roles de enlace entre círculos, o entre un círculo y sus subcírculos, no se comportan como directivos en el sentido típico del término, sino como “membranas”, manteniendo el espacio que cada círculo requiere para cumplir su propósito, y repeliendo aquellas situaciones que no están relacionadas con dicho propósito.

En su libro *Imágenes de la organización*, Morgan (1991) define la organización en términos de ocho metáforas: la organización como máquina, como organismo vivo, como cerebro, como cultura, como sistema político, como cárcel psíquica, como cambio y transformación, como instrumento de dominación. Laloux (2016), a su vez, propone metáforas muy similares para describir los cuatro estadios de madurez o paradigmas de una organización, con cada paradigma incluyendo y trascendiendo el anterior: una manada de lobos para la organización, rojo (impulsivo); el ejército para la organización, ámbar (conformista); la máquina para la organización, naranja (logro); la familia para la organización, verde (pluralista); y la de organismo o sistema vivo, turquesa, o *teal* (evolutivo) (p. 116).

Estas metáforas son de interés, pues proponen diferentes estructuras organizacionales en cada caso (aunque cada estadio de madurez tiene implicaciones más amplias frente a otros componentes de la organización), y Laloux (2016) explora con más detalle la de la organización *teal*: la base de la estructura son equipos autogestionados, sin jefes ni mandos medios, con toma de decisiones por consentimiento (ningún miembro del equipo presenta una objeción de principio), jerarquías fluidas, basadas en el reconocimiento, la influencia y las habilidades, figuras de *coaches* que acompañan a un número amplio de equipos a incorporar las prácticas requeridas de autogestión pero no tienen ningún tipo de mando o control sobre dichos equipos, y con funciones de *staff* en el mínimo indispensable y que desempeñan un rol de asesoría sin autoridad para tomar decisiones, pues esta reside siempre en los equipos, a menos que estos decidan hacer “delegación inversa”. La especialización no es estimulada y se reemplaza por otros mecanismos como redes de expertos distribuidas en diferentes equipos, autoestudio, formación de equipos de empleados voluntarios para tareas específicas, y tercerización, todo esto apoyado en tecnologías de información. El control se ejerce por los mismos equipos.

Para las organizaciones *teal*, es posible afirmar que todas las dimensiones de la estructura, es decir, formalización, centralización, diferenciación, especialización y coordinación, se mantienen en niveles bajos.

Laloux (2016) propone tres formas de organizar las empresas: con base en equipos paralelos, descritos en párrafos anteriores; con base en una red de contratos individuales entre los colaboradores (que aún siguen haciendo parte de equipos), en los que se definen las funciones y los compromisos; y con base en círculos anidados basados en holocracia.

Como lo mencionan Jacoby otros (1995), este tipo de estructuras enfrentan a las organizaciones a nuevos retos: una clara dirección estratégica, profundo entendimiento de sus mercados clave, foco en el desempeño y habilidades de clase mundial por lo menos en una de las dimensiones que genera la ventaja competitiva de la compañía, entre otros. El nivel de madurez de la organización para asumir estos y otros retos definirá el adecuado aprovechamiento de una estructura organizacional no tradicional, como bien lo indica la teoría de la contingencia del diseño organizacional.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo y de corte transversal, que permite identificar las actuales características de una estructura plana para este contexto, los impactos en la operación de las compañías y los requisitos clave de implementación.

En un primer momento se adelantó la revisión de la bibliografía, para rastrear el estado actual del concepto de organizaciones planas y de las posiciones teóricas de los principales autores.

Posteriormente se procedió a elegir los expertos, mediante un muestreo no probabilístico intencional. Las condiciones principales para que pudieran ser elegidos fueron:

- Una trayectoria reconocida en su ámbito de actuación.
- Conocimiento y experiencia en diseño organizacional.
- Conocimiento y(o) experiencia en estructuras organizacionales planas.

Antes de hacerse cada una de las entrevistas, se compartió con las personas entrevistadas un consentimiento informado, el cual fue aceptado y firmado por ellas. A continuación, en la tabla 4 se resumen algunos datos relevantes de las personas entrevistadas.

Tabla 4

Resumen de las personas entrevistadas. Los datos se presentan según el orden de elaboración de las entrevistas

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
Rodrigo Ruiz	Ingeniero en robótica industrial	<p>Empresario. Dueño de la empresa Koteos (s. f.), la primera en proveer exoesqueletos mexicanos para la industria, para empresas como Audi, Volkswagen, Panasonic, Festo y Bosch. Koteos usa la holocracia como estructura organizacional.</p> <p>Más de 20 años de experiencia en la industria automotriz.</p> <p>Reconocido entre las 30 promesas del emprendimiento mexicano 2019 por parte de la revista <i>Forbes México</i> (Mendoza, 2019).</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 1.</p>
Olga Lucía Garcés	<p>Doctorando en Administración en la Universidad EAFIT (en curso)</p> <p>Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT</p> <p>Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT</p>	<p>Académica. Docente de pregrado y posgrado en la Universidad EAFIT, vinculada al Departamento de Organización y Gerencia. Coordinadora del seminario de síntesis en administración, para estudiantes de noveno semestre del pregrado en Administración de Negocios.</p> <p>Se ha desempeñado también como coordinadora de las áreas Pensamiento Administrativo y Organizaciones. Creadora y editora de la revista <i>Ad-Minister</i> de la Escuela de Administración, en el periodo 2002-2012.</p> <p>Creadora y coordinadora de la línea de énfasis en estudios organizacionales.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 2.</p>
Diego René Gonzales-Miranda	<p>Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México</p> <p>Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT</p>	<p>Académico. Investigador Senior (IS) por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias). Profesor titular de tiempo completo de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT, donde ejerce como profesor-investigador de la unidad académica de Alta Dirección Organizacional.</p> <p>Es miembro del Comité Técnico de Gestión de Organizaciones del Instituto Colombiano para la</p>

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
	<p>Magíster en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad EAFIT</p> <p>Administrador de Empresas de la Universidad de Antioquia</p>	<p>Evaluación de la Educación (ICFES). Par Académico por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Coordinador General de la Red de Estudios Organizacionales de Latinoamérica (REOL) y coordinador de la Red de Estudios Organizacionales Colombiana (REOC). Miembro del comité editorial de varias revistas científicas. Ha publicado libros y artículos a nivel nacional e internacional sobre temas de gestión humana, organizaciones, estudios organizacionales e identidad.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 3.</p>
Diego Armando Marín Idárraga	<p>Doctorado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide.</p> <p>Magíster en investigación en gestión de la Universidad Pablo de Olavide</p> <p>Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia</p> <p>Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia</p>	<p>Académico; Profesor e investigador de tiempo completo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano desde el año 2002.. Es Asesor del ICFES en la Pruebas Saber Pro (módulo de Gestión de Organizaciones), y es Comisionado de la Sala de Evaluación de Administración de Empresas y Derecho de la CONACES.</p> <p>Se ha desempeñado profesionalmente como facilitador y consultor empresarial en programas gubernamentales y del BID de apoyo a las MiPymes. Ha presentado ponencias en eventos académicos nacionales e internacionales y ha publicado libros, capítulos de libros y artículos en revistas indexadas.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 4.</p>
Confidencial	<p><i>Master of Business Administration</i> (MBA) del Tecnológico de Monterrey</p> <p>Especialista en Gerencia de la Calidad de la Universidad EAFIT</p> <p>Ingeniero de Producción de la Universidad EAFIT</p>	<p>Empresario; Directora de estrategia en organización representativa del sector energético del país.</p> <p>Más de 25 años de experiencia en el área de Estrategia con énfasis en planeación estratégica y diseño organizacional, en las principales empresas del sector energético en Colombia.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 5.</p>
Andrés Villa	<p><i>Master of Business Administration</i> (MBA) del Centro Universitario Villanueva</p>	<p>Consultor. Socio y vicepresidente de Human Capital, empresa colombiana referente en temas de talento humano, con experiencia de 18 años en el mercado y más de 2.500 clientes en 20 sectores</p>

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
	Especialista en Mercadeo de la Universidad EAFIT	de la economía.
	Administrador de negocios de la Universidad EAFIT	Se ha desempeñado como <i>Key Account Manager</i> para Whirlpool Corporation y en el área de Ventas/ <i>Trade Marketing</i> en la Compañía de Galletas Noel S.A.S.
		Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 6.
Pablo Andrés Aristizábal	Magíster en administración de negocios (MBA) de la Universidad EAFIT	Empresario. Gerente de Desarrollo Organizacional y Sustentabilidad en Línea Directa S.A.S., compañía reconocida por su propósito de ser un negocio para desarrollar a las personas y donde las personas a su vez fortalezcan el negocio de la moda.
	Licenciado en Filosofía y Letras de la Universidad Santo Tomás	Se ha desempeñado como gerente administrativo y financiero, gerente general y gerente de planeación de producción para empresas del sector textil y de confección.
	Programa de alta gerencia en INALDE	Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 7.
Carlos Mario Henao	Master en gerencia del Rensselaer Polytechnic Institute de Nueva York	Consultor. Socio director de Conocimiento Aplicado. Ha asesorado en gestión estratégica global a los altos ejecutivos y juntas directivas de los grupos Ecopetrol, Sura, Bancolombia, EPM, Nutresa, ISA, Cementos Argos y Argos, entre otros: tres de las cuatro empresas colombianas más globales de Latinoamérica, y cinco de las diez más grandes de Colombia.
	Especialista en sistemas de la Universidad Nacional de Colombia	Trabajó cuatro años en Silicon Valley (EE. UU.), como directivo con alcance global en Macromedia, empresa con clientes en más de 100 países. Allí dirigió personal de diversas nacionalidades ubicado en cuatro locaciones internacionales.
	Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Antioquia	Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 8.
Juan David Guerra	Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Medellín	Empresario. Gerente de Desarrollo Organizacional en Suramericana, una de las mayores empresas latinoamericana en la industria de seguros, con presencia en nueve países, más de 17 millones de clientes y experiencia de más de 75 años en el mercado.
	Ingeniero industrial de la Universidad de Antioquia	Más de 14 años de experiencia en desarrollo organizacional. Certificado como <i>coach</i> ontológico,

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
		<p><i>coach</i> de equipos y facilitador organizacional.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 9.</p>
Blanca Yenny Hernández	<p>Doctorando en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana (en curso)</p> <p>Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT</p> <p>Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT</p> <p>Psicóloga de la Universidad de San Buenaventura</p>	<p>Académico. Docente de tiempo completo de la Universidad de Medellín, donde ha sido reconocida con el Premio Fundadores al Mérito Docente.</p> <p>Pertenece al Grupo de Investigación en Cultura y Gestión Organizacional- CYGO, exaltado como mejor grupo de investigación de la Universidad de Medellín en 2014 y 2016.</p> <p>Ha presentado ponencias en eventos académicos internacionales y ha publicado libros, capítulos de libros y artículos en revistas especializadas.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 10.</p>
Ángela Lorena Monroy Garzón	<p>Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente</p> <p>Comunicadora Social de la Universidad del Quindío</p>	<p>Empresario. Articuladora de Gestión Humana en Corporación Ruta N. La corporación es el centro de innovación y negocios de Medellín, que ha logrado que la inversión en CT de la ciudad pasara, de un 0,7% del PIB de la ciudad, a un 2,27% en 2018, así como atraer la inversión de más de 333 empresas de 32 países, generando más de 8500 empleos (Suárez, 2019).</p> <p>Líder del proyecto de cambio de la estructura organizacional para dicha corporación.</p> <p><i>Coach</i> certificada. Experiencia de más de 10 años en gestión humana y en gestión del cambio organizacional.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 11.</p>
Santiago Restrepo	Ingeniero Mecánico de la Universidad EAFIT	<p>Empresario. Director de Talento Humano en Mattelsa, empresa del sector textil con 1200 empleados, cuyo propósito es ser una comunidad dedicada al disfrute y el respeto por la vida, que tiene como <i>hobby</i> hacer la mejor ropa del mundo. La empresa fue reconocida en 2016 y 2017 con el premio <i>Employers for Youth</i> (EFY) como la mejor empresa para jóvenes profesionales en</p>

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
		<p>Colombia. Este galardón es entregado por la plataforma FirstJob y por el grupo Adecco.</p> <p>Se ha desempeñado como director administrativo, director comercial y director general de la misma organización.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 12.</p>
Juan Carlos Osorio	<p>Especialista en Dirección de Marketing de la Universidad E.A.E., de Barcelona</p> <p>Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad CEIPA.</p> <p>Administrador de Empresas de la Universidad CEIPA.</p> <p>Constructor de la Universidad Nacional de Colombia</p>	<p>Consultor. Consultor y facilitador internacional, experto en definiciones de negocio, estrategia y sistemas de gestión. Socio de Grupo Consultoría Transformación Organizacional.</p> <p>Ha participado en procesos de transformación de líderes y equipos durante más de 25 años, acompañado a más de 100 empresas colombianas y multilaterales, entre ellas, grandes grupos empresariales como EPM, Bancolombia, Isagen, Sura, Isa, Grupo Nutresa, Argos, entre otros.</p> <p>Ha sido profesor de postgrado en procesos, diseño organizacional y estrategia.</p> <p>Certificación internacional como Coach Ontológico Senior de Newfield Consulting.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 13.</p>
María Adelaida Naranjo	<p>Magíster en Mercadeo de la Universidad EAFIT</p> <p>Comunicadora Social de la Universidad Javeriana</p>	<p>Consultor. Más de 12 años de experiencia como consultora en planeación estratégica, modelo y cultura organizacional, gestión humana y estrategias de comunicaciones y gestión del cambio y <i>coaching</i>.</p> <p>Resultados en diseño, gerencia y ejecución de importantes proyectos como: Banco Pichincha, Fundación Hogares Claret, Cueros Vélez e Inder, entre otros.</p> <p><i>Coach</i> ejecutiva y de equipos.</p> <p>Certificación en <i>The Leadership Circle</i>, <i>Lego Serious Play</i> entre otros.</p>

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
		Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 14.
David Guzmán	<p>Doctor en administración de la Universidad de los Andes</p> <p>Sicólogo de la Universidad de los Andes</p>	<p>Investigador en estudios de futuro, estrategia, comportamiento organizacional y teoría organizacional, con énfasis en prospectiva estratégica, cultura organizacional y relaciones humanas. Coautor de artículos de investigación científica en revistas internacionales indexadas y de libros de texto, utilizados en programas de pregrado y posgrado. Se ha desempeñado como consultor empresarial para organizaciones del sector público y privado en prospectiva estratégica y estudios de futuro, formulación estratégica, despliegue estratégico, diseño organizacional, cultura organizacional, clima laboral, cambio organizacional y sistemas de gestión humana, y cuenta con experiencia docente en la Universidad de los Andes, la Universidad Externado de Colombia, la Universidad del Rosario, la Universidad Javeriana, la Universidad Católica de Colombia, la Universidad Sergio Arboleda, el Politécnico Grancolombiano y la Universidad Minuto de Dios.</p> <p>Actualmente es Líder de Talento Humano en S4N, y líder del proyecto estratégico de cultura organizacional. S4N es una compañía de tecnología colombiana fundada en 2008, y con más de 300 personas ubicadas en Bogotá, Medellín y Seattle (Estados Unidos). Su estructura está basada en principios de autoorganización.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 15.</p>
Nelson Leonardo Lamoglia	<p>Doctor en Ingeniería de la Universidad de los Andes</p> <p>Magíster en Ingeniería de la Universidad de los Andes</p> <p>Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes</p>	<p>Es doctorado en Ingeniería en el área de Gestión y Dirección Organizacional. Durante más de quince años ha sido profesor, investigador y consultor en áreas de estrategia y reputación organizacional, miembro del Consejo Académico de la Universidad de los Andes y Asesor de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Director de Fomento de la Educación Superior y Gerente de Colombia Científica del Ministerio de Educación Nacional. Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Consultoría Empresarial del Centro Nacional de Consultoría.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 16.</p>

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
Confidencial	<p>Magíster en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia</p> <p>Especialista en Ingeniería Financiera de la Universidad Nacional de Colombia</p> <p>Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia</p>	<p>Empresario. Líder de ingeniería de procesos y diseño organizacional en organización representativa del sector energético con presencia en Colombia y Centroamérica, que ha venido adelantando un proceso de transformación y aplanamiento de su estructura desde el 2015.</p> <p>Cuenta con más de 10 años de experiencia en diseño y desarrollo organizacional.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 17.</p>
Juan Manuel Parra	<p>Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra</p> <p><i>Master on Business Administration</i>, de IPADE Business School</p> <p>Máster en Gobierno y Cultura de las organizaciones del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra</p> <p>Comunicador Social y Periodista de la Universidad de La Sabana</p>	<p>Académico. Profesor, director del Departamento de Dirección de Personas, del Centro de estudios en dirección del talento humano (CEDIT) , y director académico de programas corporativos (In-Company y Edime) en Inalde Business School.</p> <p>Profesor invitado de IPADE Business School (México), PAD – Escuela de Dirección y Negocios (Perú), BARNA Business School (República Dominicana), IDE Business School (Ecuador) e IGEZ-Instituto de Gerencia y Estrategia (Venezuela).</p> <p>Asesor para HAYS Executive en procesos de reclutamiento para cargos de alta dirección, y consultor en temas de gestión humana, estrategia, liderazgo y transformación organizacional.</p> <p>Ha publicado el libro <i>9 claves para una gestión humana estratégica</i> (Parra & Müller, 2017), en LID Editorial, y es columnista digital de <i>Revista Dinero</i> y columnista invitado de los diarios <i>Portafolio</i> y <i>La República</i>.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 18.</p>
Ángeles Tella	<p>Técnica en programación informática de la Universidad Nacional de Quilmes</p> <p>Licenciatura en Tecnología multimedial de la Universidad Maimónides</p>	<p>Empresario. Desarrolladora de <i>software</i> con más de cinco años de experiencia. Se desempeña desde hace cuatro años como desarrolladora de <i>software</i> en 10Pines y es la encargada de difundir la cultura de la empresa. 10Pines es una compañía argentina de tecnología con 10 años en el mercado, que está organizada de manera “horizontal”, sin jefes ni cadenas de mando jerárquicas y con una política de “números abiertos”.</p>

Nombre	Estudios formales	Rol actual y experiencia
		Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 19.
David Schnarch González	<p><i>Master of Science in Sociology (Economic Sociology)</i> del London School of Economics</p> <p>Administrador de empresas de la Universidad de los Andes</p>	<p>Académico. Profesor de Cambio y Diseño Organizacional de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, y director del área de Organizaciones. Se ha desempeñado como investigador en la Universidad de los Andes, para su Centro de Estrategia y Competitividad, y en London School of Economics. Ha publicado libros y artículos en revistas especializadas.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 20.</p>
Rolando Roncancio	<p>Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra</p> <p>Magíster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra</p> <p>Abogado de la Universidad de La Sabana</p>	<p>Académico; Se desempeña desde 2015 como Vicerrector de Procesos Académicos de La Universidad de La Sabana, Profesor de Estrategia y Gobierno Corporativo de INALDE Business School y Consultor Senior de Transformación Organizacional de Emergap.</p> <p>Tiene experiencia de más de 15 años como alto directivo, profesor, emprendedor, miembro de juntas directivas en diferentes sectores y se ha especializado en la gestión estratégica, sostenibilidad y transformación organizacional en el ámbito universitario. Experiencia en emprendimientos comerciales propios que hoy subsisten, y su dirección en los primeros años.</p> <p>Para el texto completo de su entrevista, ver Anexo 21.</p>

Fuente: elaboración propia.

En su totalidad fueron 21 expertos a quienes se les realizaron entrevistas no estructuradas de respuestas abiertas, con el objetivo de satisfacer los objetivos de trabajo propuestos. Para lo anterior se aplicó una herramienta cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas con las categorías o variables que se presentan a continuación en la tabla 5.

Tabla 5

Formato de entrevista semiestructurada aplicada a los individuos seleccionados de la población

Objetivo	Categoría de análisis de información	Subcategoría de análisis de información	Pregunta
Conocer las opiniones de expertos sobre las características que diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas.	Descripción de organización con estructura plana.	<ul style="list-style-type: none"> Definición. Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo describiría una organización con estructura plana? ¿Cuáles son los aspectos de la organización en los que se manifiestan las características de una organización de este tipo? ¿Cuáles cree que son las principales diferencias que se presentan al ejecutar los siguientes procesos en organizaciones de este tipo?: <ul style="list-style-type: none"> Gestión estratégica Gestión financiera, de costos y presupuestos Gestión del talento
Conocer las opiniones de expertos sobre las consecuencias que tienen las estructuras planas en la operación de una compañía.	Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana.	<ul style="list-style-type: none"> Ventajas. Desventajas o riesgos derivados. Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades y ventajas que se abren para una organización con estructura plana? ¿Cuáles serían los factores críticos que una organización necesita garantizar para el aprovechamiento de dichas oportunidades? ¿Cuáles serían los principales riesgos/desventajas que debe

Objetivo	Categoría de análisis de información	Subcategoría de análisis de información	Pregunta
			gestionar una organización con estructura plana?
Conocer las opiniones de expertos sobre los requisitos de implementación de las estructuras planas, comparados con las características típicas de una organización colombiana.	Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia. Características del proceso de adopción de la estructura plana. Factores del entorno que afectan la adopción. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoce organizaciones colombianas con estructuras planas? <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué decisiones y ajustes ha tenido que realizar esa organización para adoptar este tipo de estructura? ¿Cuáles son los factores del entorno local que pueden facilitar o dificultar la implementación de este tipo de estructura en organizaciones colombianas?

Fuente: elaboración propia.

Con base en el insumo de las entrevistas se llevó a cabo el cruce de datos, para identificar los puntos de vista comunes entre los grupos de entrevistados (académicos, consultores, empresarios de organizaciones con aproximación plana, y empresarios de organizaciones con aproximación tradicional). Para esto fue necesario hacer un análisis individual, destacando las prácticas que se relacionaban con el marco teórico y que tuvieran relevancia dentro de este. Luego se compararon y se rescataron las concepciones más recurrentes en ambos análisis (individual y grupal).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Entrevistados con perfil académico

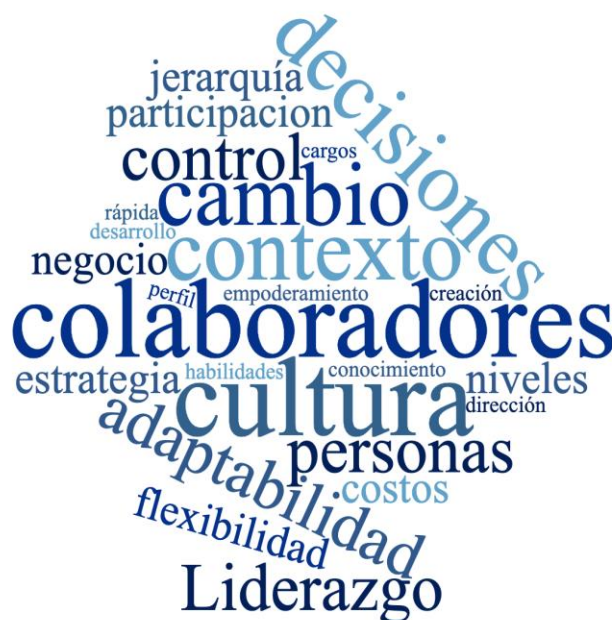


Figura 1. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil académico

Al invitar a los sujetos de perfil académico a definir la organización plana, aquellos la definen, en términos generales, como una organización con minimización de los niveles jerárquicos, descentralización de la toma de decisiones, comunicación más fluida y mayor autonomía de los colaboradores. Referencian en su mayoría el modelo de adhocracia de Mintzberg (1979) como la representación de este tipo de organización.

Llama la atención que ninguno los académicos entrevistados concibe en la práctica una organización sin que haya por lo menos un nivel jerárquico. Esto se relaciona con la contracción de la línea media mencionada por uno de ellos, por lo que podría interpretarse que el aplanamiento de la estructura realmente sucede en la línea media, en la medida en que se mantienen por lo menos dos niveles. Así mismo, y en contraste con lo expresado por los empresarios, como se verá más adelante, señalan que la estructura plana no necesariamente implica descentralización en las decisiones, sino que incluso puede reflejar la concentración de la

toma de decisiones en el rol ubicado en la primera línea jerárquica, lo cual correspondería al modelo de estructura simple de Mintzberg.

Frente a las diferencias en la ejecución de procesos clave para una organización con estructura plana comparada con una más jerárquica, hay menos consenso entre los entrevistados, y la mayoría señala una gestión estratégica más participativa; sin embargo, hay otras diferencias que no alcanzan a ser tendencia, pero que son de gran relevancia. Un ejemplo de esto es cómo la línea media se contrae en la medida en que la supervisión y el control de las tareas estandarizadas son trasladados a sistemas tecnológicos. Esto impacta de manera importante la gestión financiera, en la cual se ejecutan una gran cantidad de actividades que requieren un control cercano, que puede efectuarse de manera más eficiente al ser automatizado o apoyado por tecnologías de información. Otro aspecto tiene que ver con los cambios fundamentales que se dan en los procesos de talento humano al gestionar un perfil profesional diferente, que juega un papel más decisivo en el direccionamiento de la organización, por lo que estos procesos se ubican en una posición más estratégica y menos transaccional, y se descentralizan para ser ejecutados por todos los colaboradores. Finalmente, la necesidad de hacer más livianos los procesos de la organización, bien sea a través de tercerización o de eliminación de actividades, para disminuir el posible caos y sobrecarga de los colaboradores o de los roles de liderazgo que persistan. En este punto se encuentra una similitud con la definición de estructura en red de Galbraith (1978).

Al indagar por las ventajas y desventajas de este modelo, de manera general hay un acuerdo acerca de la mejora en el clima laboral, el compromiso colectivo, la velocidad, la adaptabilidad y la innovación, como los aportes más relevantes de esta aproximación a la estructura, e incluso un desempeño organizacional superior. De otro lado, la falta de control, el aumento en los costos, bien sea asociados a la implementación de la estructura o a posibles ineficiencias, y una adopción de esta estructura para un modelo de negocio que no puede maximizar los beneficios (coherencia externa), son las desventajas más comunes expresadas por los entrevistados.

De acuerdo con lo anterior, podría inferirse que la estructura plana plantea un modelo de organización con un mayor apetito al riesgo, en el que el impacto de la materialización de los riesgos es menor al impacto de la materialización de las oportunidades que pueden aprovecharse.

Según los entrevistados, estas ventajas no podrán hacerse realidad si no se presta especial atención a construir un estilo de liderazgo basado en la confianza y la escucha, y enfocado en el desarrollo de los colaboradores. Es crucial también cuidar del perfil del colaborador, que debe ser una persona capaz de autogestionarse, con excelentes habilidades comunicativas y polivalente en sus conocimientos y experiencias, de manera que pueda ser un catalizador de la velocidad y la innovación esperadas al hacerlo partícipe de más momentos de verdad de la organización. En ese orden de ideas, aparecen de nuevo los procesos de talento humano, llamados a habilitar a las personas como corazón de este modelo, que vuelca su confianza en sus capacidades. Finalmente, es clave contar con un objetivo claro y una alineación entre la estrategia, la cultura y la estructura (coherencia interna), para que, ante la falta de control y la informalidad, todos los agentes organizacionales estén caminando hacia un mismo norte; todo esto basado en un conjunto de valores que puedan mapearse hasta los fundadores y que apoyen con contundencia la elección del tipo de estructura como el mecanismo que mejor respuesta les da a dichos valores.

Frente a los factores contextuales que pueden afectar la adopción de este tipo de estructuras por parte de organizaciones colombianas, los entrevistados están de acuerdo en que los rasgos culturales asociados al control, la vigilancia y la obediencia limitan la disposición de los directivos actuales a abrir espacios para la participación, y la de los colaboradores, a asumir las responsabilidades asociadas a una mayor autonomía. Es de resaltar también lo señalado por los entrevistados en cuanto a la predominancia de pequeñas y medianas empresas familiares en la economía local, lo cual hace más complejos los rasgos descritos, en cuanto se dan en relaciones filiales, o bien, presionan la relación que tiene el propietario con su empresa más allá de su rol de líder.

Al igual que los cambios que ocurren en los mercados, las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral presionan a las organizaciones a aproximaciones diferentes, de

mayor flexibilidad y agilidad como ya se mencionó, por lo que podría afirmarse que, desde la perspectiva de los entrevistados, son factores que invitan a la adopción de estructuras planas.

En consecuencia, para esta categoría de entrevistados, la estructura plana es un medio para lograr mayor velocidad e innovación —que se apalanca en el aprovechamiento del potencial de las personas que integran la empresa y en la posibilidad de mantener niveles mínimos de control mediante sistemas de información—, y que refleja una nueva visión de la gestión empresarial basada en el aprovechamiento de oportunidades más que en el control de los riesgos. En nuestro contexto esta visión aún requiere una evolución cultural, para que esas personas que están en el centro de este enfoque puedan estar a la altura del reto al que se les invita. Esta postura coincide con la descripción que hace Mintzberg (1979) de la adhocracia, como los mismos entrevistados lo identifican, en cuanto a una baja centralización, formalización y diferenciación, una alta coordinación y una orientación a la innovación.

A continuación en las tablas 6 a la 12 se presenta el análisis de la información sobre este grupo de entrevistados, organizando sus respuestas de acuerdo con las categorías y subcategorías establecidas para este fin.

Tabla 6

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Definición.

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Minimización de jerarquía y líneas de autoridad. En el organigrama un nivel o máximo dos (además del líder).	Flexibilización de la diferenciación vertical, liberando las posiciones jerárquicas de la organización, específicamente en la línea media.	Niveles jerárquicos menores o inexistentes, pero siempre hay alguien a la cabeza.	Minimización de los niveles jerárquicos y la división mano-cerebro.	Toma de decisiones descentralizadas.	Pocos niveles jerárquicos.	Organizaciones holocráticas.
Existencia de un líder que responde por los objetivos de la organización.	Tercerización de procesos dando lugar a una estructura en red que es plana.	Adaptabilidad rápida al entorno.	Mando basado en el conocimiento.	Lógicas más de liderazgo natural y <i>redarquía</i> que de jerarquía.	Mayor participación y empoderamiento en la toma de decisiones.	‘Plano’ como un continuo que empieza por lo menos con un nivel jerárquico, idealmente ninguno.
Plana en estructura no significa participativa en el estilo de dirección.	Imposibilidad de eliminar la jerarquía como constructo fundamental de la estructura y el diseño organizacional.	Comunicación más rápida, abierta y sencilla.	Adhocracia.	Pocos niveles de autoridad.	Comunicación más rápida y eficaz.	Descentralización de la toma de decisiones.
Alta especialización.		Toma de decisiones más autónoma.	Organización alargada.		Agilidad.	Flexibilidad para adaptarse al contexto e innovar.
Una personas desde un mismo cargo desempeña muchos roles.	Organizaciones orgánicas: descentralización,	Colaboradores más empoderados y autónomos.	Comunicación más directa.			
		Informalidad.				
		Organizaciones más enfocadas en un producto o servicio.				

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
	toma de decisiones acordada y conjunta, menor formalización y coordinación orientada a la normalización.					
	Autonomía, equipos autodirigidos.					
	Adhocracia.					

Tabla 7

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Descripción de organización con estructura plana. Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Formulación mucho más ágil de la estrategia. Menor supervisión.	Ejecución de procesos desde una configuración matricial.	Formulación más rápida de la estrategia y con poca participación.	Democratización de los procesos (transversalidad y participación) y del acceso a la	Proceso estratégico veloz, descentralizado, abierto y con una capacidad de	Coordinación “natural” entre los dueños de los procesos.	Los cambios en los procesos dependen del contexto de la empresa y de su negocio, y no

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Control tecnológico sobre el uso de los recursos.	Soporte tecnológico que permite flexibilidad y ampliación del <i>span</i> de control.	Foco más en el corto que en el largo plazo.	información.	sensibilidad estratégica y de compromiso colectivo, más cerca a los <i>stakeholders</i> .	Participación permanente en la definición, implementación y refinamiento de la estrategia.	necesariamente de la decisión de estructura.
Sentido del trabajo que no radica en el ascenso dentro de la estructura organizacional.	Eliminación de actividades que no agreguen valor, para ganar flexibilidad.	Procesos financieros más caóticos y concentración de funciones en los líderes.	Definiciones estratégicas participativas que hacen que los colaboradores se sientan parte.	Procesos participativos con empoderamiento de todos los colaboradores.	Cambio en los sistemas de atracción, formación y desarrollo de los colaboradores por exigir un perfil diferente y poco común.	Separación entre procesos estratégicos y operativos, en la que los operativos se estandarizan y, al no requerir creación no requieren estructura plana.
Cambio en los sistemas de incentivos, que reconozcan los aportes en equipo y no el logro individual.	Tercerización de procesos.	Gestión del talento humano más estratégico, foco en el proceso de selección para encontrar los perfiles adecuados.		<i>Mentoring</i> . Control de pares. Decisiones financieras basadas en el conocimiento y no en la posición jerárquica. Alineación de los sistemas de incentivos con las motivaciones intrínsecas de los colaboradores.		

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
				Desarrollo profesional basado en la participación en proyectos.		

Tabla 8

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Ventajas

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Velocidad para responder al entorno o a las necesidades cambiantes al interior de la organización; adaptabilidad.	Adaptabilidad por velocidad en la respuesta a los cambios del entorno. Reducción de los costos.	Flexibilidad y adaptabilidad al entorno. Colaboradores que sienten que forman parte del negocio. Mayor provecho de un contacto más cercano con los clientes.	Agilidad, dinamismo, cambio. Relaciones más informales. Mejor aprovechamiento del conocimiento de los empleados mediante una mayor participación en la toma de	Agilidad estratégica. Capacidad adaptativa. Capacidad de crear y capturar valor en el tiempo. Compromiso colectivo. Fluidez de recursos.	Fácil identificación de colaboradores que no cuenten con las competencias requeridas. Colaboradores muy competentes y empoderados. Implementación más efectiva de la estrategia porque	Descentralización de la toma de decisiones. Flexibilidad para adaptarse al contexto e innovar. Agilidad.

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Fortalecimiento de los vínculos entre empleados.	intercambio de recursos y capacidades.		decisiones.	Desempeño organizacional superior.	las personas la sienten como propia.	
Disminución de costos burocráticos.			Mayor compromiso por parte de los empleados.		Fortalecimiento del espíritu de cuerpo.	
Organizaciones fuertes en entornos agresivos.			Mayor atractivo como marca empleadora para nuevas generaciones.			
Sostenibilidad de la organización en el tiempo.			Menor riesgo por una mayor apertura al cambio.			

Tabla 9

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Centralización de las decisiones en pocos jefes.	Costos sociales: precarización del trabajo y desempleo.	Informalidad.	Anarquía si no hay algún nivel de dirección.	No hacer parte del sistema.	Que no se adecúe al tipo de negocio.	Mayores costos.
Costos de implementación en el corto plazo.		Tergiversación de la información.		Desalineación entre los valores de los colaboradores y los que fundamentan la elección de estructura plana.	Complejidad en su implementación.	Aplicación de la estructura como fórmula sin entender claramente el objetivo.
Aumento de los costos asociados a la gestión de las personas, soporte tecnológico y errores.		Menos mecanismos de control.	Bajo retorno de inversión de la formación de los empleados por rotación e inadecuada gestión del conocimiento.	Complejidad de implementación.	Pocas posibilidades de planes de carrera y ascensos.	Menor control.
		Imposibilidad de ofrecer planes de carrera o ascensos.	Adopción solo por moda.	Complejidad para mantener la estructura cuando la organización crece.	Bajo rendimiento de los colaboradores por dilución de la responsabilidad “entre todos”.	Poca posibilidad de planes de carrera y ascensos.
Baja formalización que lleve a improvisación e ineficiencia.			Personas que se aprovechen del modelo para perpetuarse en posiciones de poder.		Lentitud en la respuesta a desafíos organizacionales por excesiva participación.	Múltiples organizaciones en una misma organización por falta de control.
Círculos o camarillas de poder.						A mayor complejidad de la

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Desalineación de los comportamientos de los empleados frente a los acuerdos culturales que soportan la estructura.					Dificultad en la sucesión de cargos clave por desarrollo insuficiente de los colaboradores al interior, y poco interés en candidatos externos de vincularse a la organización por <i>cultural fit</i> .	organización, mayor presión por jerarquizar.
Un aplanamiento brusco puede romper los vínculos al interior de la organización y con su entorno inmediato.						

Tabla 10

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana. Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Estilo de dirección participativo, coherente con sus acciones y con excelentes habilidades de negociación.	Tamaño como obstáculo de la adopción de este tipo de estructuras.	Estar dispuestos a aprender del error.	Patrocinio convencido de la dirección.	Coherencia interna, externa y dinámica.	Perfil con habilidades de organización, coordinación, comunicación.	La necesidad de una organización de ser plana depende de su negocio y su contexto.
Polivalencia y flexibilidad de los empleados.	Actualización tecnológica constante.	Liderazgo enfocado en el desarrollo de las personas.	Formación y selección del talento humano.	Cultura y valores fuertes de los fundadores que justifiquen la elección de estructura.	Estrategia de negocio que requiera una estructura de este tipo.	Personas que se puedan autogestionar.
Fortalecimiento de las habilidades de trabajo autónomo.	Innovación constante en el producto o servicio y en el proceso.	Claridad del objetivo de la organización.	Entrega del control por parte de los directivos.			Proceso de selección riguroso que filtre las personas que efectivamente pueden ajustarse a esta cultura.
Procesos de gestión humana críticos para el éxito del modelo.	Profesionalización de las competencias cognitivas y técnicas de los agentes organizacionales.	Perfil de los colaboradores ajustado a lo requerido por el tipo de estructura.	Liderazgo cercano de confianza y escucha.		Tareas y responsabilidades muy bien definidas, y mecanismos para gestionar traslapes en esas tareas.	
Ajuste de la estructura a la estrategia de la	Garantía de	Establecimiento de una nueva cultura y de unos parámetros claros para seguir.			Liderazgo democrático, con habilidades de escucha, empático	Alineación entre estrategia, estructura, cultura y procesos, con énfasis en la cultura

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
organización.	autonomía y discrecionalidad en la toma de decisiones.	reducción de personal.			con las necesidades de los colaboradores, que incorpora ideas de otros, sensible a los cambios del entorno.	como cohesionador y elemento de control.
Espacios físicos que favorezcan el trabajo en equipo y la cocreación.		Tamaño como obstáculo para la adopción de este tipo de estructuras.				Liderazgo basado en la confianza y el empoderamiento del colaborador.
Espacios para la discusión, la creación y el error.					Alineación del sistema de recursos humanos para concretar las características y beneficios de la estructura plana.	

Tabla 11

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría académicos. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/características del proceso de adopción

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Planas del todo, no. Corporación Parque Arví. Riesgo por su alta centralización. Alta adaptabilidad.	Entidades estatales que se han organizado en redes tercerizando procesos con operadores.	Logyca.	Las estructuras totalmente planas no son viables. SEMCO, Ruta N.	Cooperativas.	Indupalma, modelo de cooperativas de trabajo asociado. Palmeras de la Costa, participación accionaria de los empleados. Acerías Paz del Río, empleados como dueños de la empresa. Virgin Mobile Colombia, empleados del mismo perfil del cliente, que desde ese conocimiento proponen qué hacer.	

Tabla 12

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas - categoría académicos. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto.

Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción

Olga Lucía Garcés	Diego Marín	Diego Gonzales	Blanca Hernández	Rolando Roncancio	Juan Manuel Parra	David Schnarch
Cultura del paisa patriarcal y mítica.	Necesidad cultural de supervisión y control.	Tendencia en Antioquia a ser más planos por la informalidad.	Cultura empresarial antioqueña muy controladora.	Cultura empresarial enfocada en los cargos y la competitividad.	Cultura en la que se depende del jefe, el jefe como centro.	Inercia cultural de traslado de responsabilidad al jefe.
Figura del padre (líder) que manda, e hijos (colaboradores) que obedecen.		Presión de la industria 4.0 lleva a estructuras más planas.	Predominancia de pequeñas y medianas empresas en la que los dueños son los gerentes.	Percepción incorrecta de que hay limitaciones legales para una toma de decisiones más participativa.	Cambio generacional que dificulta, más que facilitar, por partir del hecho de que tienen más derechos que deberes.	Nuevas generaciones enfocadas en los retos y el desarrollo profesional.
Necesitamos alguien que nos esté vigilando por tendencia cultural.			Transición de liderazgo de empresas familiares a nuevas generaciones.			Cultura colectivista; sin embargo, no considera que la cultura sea un factor determinante más o menos que en otros países.
			Nuevos competidores que exigen más agilidad.			

4.2 Entrevistados con perfil consultor



Figura 2. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil consultor

Los entrevistados con perfil consultor están de acuerdo, de manera general, en que una organización con estructura plana es aquella con mayor fluidez en la comunicación, menos niveles jerárquicos y usualmente organizada por proyectos. Algunos coinciden en que están conformadas por personas con habilidades de autogestión, y de hecho se refieren más frecuentemente (en el marco de esta definición) a los equipos y al trabajo colaborativo que a los colaboradores de manera individual, mencionando conceptos como la inteligencia distribuida, el trabajo colaborativo y la eliminación de silos. En esta aproximación se encuentra correspondencia con la definición de organización horizontal, en la que, según Ostroff (1999), la “base del diseño organizacional es el equipo”, así como en la estructura basada en equipos paralelos, de Laloux (2016).

Este grupo de entrevistados resalta un mayor involucramiento de los colaboradores en la ejecución de procesos clave tales como la gestión estratégica, financiera y del talento humano como la principal diferencia en la ejecución de procesos en una organización con estructura plana comparada con una con más niveles jerárquicos. Para este último proceso, identifican cambios en su orientación, donde la cultura, la alineación de sus subprocesos con la estructura y el foco en los equipos, más que en la relación jefe-subordinado, son los habilitadores del funcionamiento de la estructura plana, encontrando de nuevo correspondencias con las organizaciones *teal* propuestas por Laloux (2016).

Frente a las ventajas de este tipo de estructura, una mejora en la eficiencia y una mayor autonomía de los colaboradores se resaltan de manera general como las más relevantes, seguidas por la mejora del clima laboral, mayor innovación y agilidad. En cuanto a las desventajas, la tendencia apunta a la falta de alineación organizacional y a la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder.

Los factores críticos de éxito para asegurar el aprovechamiento de las ventajas descritas son numerosos, y se encuentra dispersión en las opiniones de los entrevistados de este grupo: coinciden en la importancia de desarrollar un liderazgo con capacidad de escucha y que gestione efectivamente el conflicto, en el fortalecimiento de la cultura y en la alineación de los colaboradores para alcanzar un objetivo común. Un número importante de los factores críticos de éxito están relacionados con las responsabilidades típicas del proceso de gestión del talento, por lo que es posible inferir que un adecuado funcionamiento de este proceso, ajustado a los retos que impone este tipo de estructura, está en el corazón de una adecuada materialización de beneficios. Para esta postura de los entrevistados, se encuentran correspondencias con la descripción del modelo orgánico, que, de acuerdo con Gibson (2013), tiene como pilar el desarrollo de los empleados.

En cuanto a los factores contextuales que afectan la adopción de estructuras planas, en general se resalta como la principal barrera la cultura colectivista que evita el conflicto, seguida de la naturaleza jerárquica del ser humano y de la antropología cultural que ha puesto al “patrón

como un símbolo de estatus. De ahí que en los factores críticos de éxito se destaque el fortalecimiento de la cultura al interior de la empresa, pues esta debe proveer un sustento lo suficientemente fuerte de mitos, valores, ritos, héroes y símbolos, para contrarrestar la influencia de la cultura del entorno que invita y premia los comportamientos asociados a los modelos más jerárquicos.

Algunos de los entrevistados traen dos aspectos como barreras de adopción que ya habían sido mencionadas por el grupo de entrevistados con perfil académico, y que pueden configurarse como grandes obstáculos: la preponderancia de pequeñas y medianas empresas dirigidas por sus dueños, que pueden estar poco dispuestos a soltar el control, y un aprovechamiento bajo de herramientas tecnológicas, situación que puede abrir las brechas de control para actividades críticas, o bien afectar la eficiencia de actividades estandarizadas.

Así, pues, la perspectiva de los consultores pone a los equipos en el centro de la operación de la organización y enfoca los procesos en maximizar su potencial, para la búsqueda de la eficiencia, la agilidad y la innovación. El sentido de aplanar la organización es entonces el aprovechar el talento de los colaboradores. Esta perspectiva coincide con la estructura por equipos de Robbins y Coulter (2016): “Una organización estructurada completamente por equipos empoderados con un objetivo específico, sin autoridad que fluya de arriba hacia abajo de la estructura” (p. 289); así mismo, como ya se mencionó, con la estructura de equipos paralelos de Laloux (2016) y, en general, con la semblanza de la estructura en organizaciones *teal* que hace dicho autor.

A continuación en las tablas 13 a la 19 se presenta el análisis de la información sobre este grupo de entrevistados, organizando sus respuestas de acuerdo con las categorías y subcategorías establecidas para este fin.

Tabla 13

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Descripción de organización con estructura plana Subcategoría Definición

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Buscan mayor fluidez en la comunicación.	Mayor número de personas reportando a un mismo líder.	Cómo me organizo para generar trabajo colaborativo.	Todas las organizaciones tienen por lo menos tres niveles: estratégico, táctico y operativo, y por lo menos alguien a la cabeza.	Tiende a ser no centralizada y no jerárquica.
No hay niveles de aprobación.	Menos niveles en la estructura organizacional.	Eliminación del trabajo por silos.		Comunicación bidireccional con el nodo central.
Individuos autogestionados y autocontrolados.	Información que fluye más rápidamente.	Operación sistémica que agilice la toma de decisiones.	Pocos niveles jerárquicos.	Mayor número de canales de comunicación.
Informalidad y cercanía en las relaciones.	Inteligencia distribuida.		Equipos autónomos, células de trabajo con poder de decisión sobre lo que les corresponde.	Jerarquía que funciona como coordinación de equipos.
Trabajan por proyectos o por procesos.	Organizaciones que mantienen una estructura funcional, pero las personas se mueven entre proyectos.		Organizaciones por proyectos.	Funcionamiento por proyectos con profesionales de muy alto nivel de formación.
	Organizaciones en red apalancadas en tercerización.			

Tabla 14

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Descripción de organización con estructura plana Subcategoría Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Procesos que se ejecutan más rápidamente y de manera flexible.	Las diferencias en los procesos dependen del negocio de cada compañía.	Construcción participativa de la estrategia.	Procesos transversales donde todos los colaboradores tienen una visión financiera y humana de su gestión.	Para organizaciones con productos o servicios de alto valor agregado y estructura de costos variables dependientes de las personas, los procesos deben ser participativos.
Definición estratégica más participativa.	Estrategia de más corto plazo que evoluciona apoyada en equipos descentralizados	Gestión humana como articulador de la estructura, con foco en gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo.	Cultura donde la gestión de lo humano sea importante.	
Mayor involucramiento de los colaboradores en la gestión financiera y de talento humano, lo que hace estos procesos más eficientes.	atentos al entorno con visión de emprendimiento.	Cambio en los procesos de gestión humana que dependen de la figura del jefe, para que evolucionen a depender del “equipo”.		

Tabla 15

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría Ventajas

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Mejor clima laboral.	Líderes enfocados en lo prioritario.	Mayor agilidad en el proceso estratégico.	Mayor eficiencia, siempre y cuando se respete la autonomía de los equipos.	No hay ventajas <i>per se</i> , dependen del contexto y del objeto social de cada compañía.
Mejores resultados.	Colaboradores con mayor autonomía.	Mejor ambiente laboral.		
Innovación.		Mayor proactividad.	Más livianas para los movimientos y la toma de decisiones.	
Eficiencia.		Innovación.		
Flexibilidad		Empoderamiento.	Ambición por desarrollo profesional y no por cargos.	
Trabajo en equipo.		Optimización de la planta de personal y de la nómina.		

Tabla 16

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría Desventajas o riesgos derivados

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Susceptible al desorden.	Pérdida de identidad cultural.	Cultura que no sustenta a la estructura.	Toma de decisiones centralizada en el líder.	No hay desventajas <i>per se</i> , dependen del contexto y del objeto social de cada compañía.
Riesgo de resistencia de los líderes.	Desalineación de los diferentes equipos de la organización, que pasa desapercibida al disminuir los mecanismos de control.	Gestión inadecuada del cambio para los líderes que pierden sus posiciones de poder.	Personas sin las competencias requeridas, sin autonomía.	
Poca claridad en las responsabilidades.			Equipos inmaduros.	
Priorización ineficaz o inadecuada de proyectos por falta de claridad frente a quién toma las decisiones.				

Tabla 17

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Claridad en la estrategia y el propósito organizacional, y alineación de todos los miembros de la organización en torno a esos objetivos comunes.	Alineación de todos los colaboradores con la estrategia.	Alineación entre estrategia y estructura.	Implementación ordenada y coherente.	Autonomía para los equipos de trabajo, que incluya la autonomía presupuestal.
Sistemas de información como mecanismo de control y facilitadores del autocontrol.	Mayor factibilidad de implementación para procesos estandarizados.	Definición precisa de roles que asegure claridad, y una especialización sin perder transversalidad.	Equipo con necesidades básicas resueltas para que pueda enfocarse en su desarrollo profesional más allá de un ascenso.	Altos niveles de delegación.
Fortalecimiento de la cultura como facilitador de la estructura.	Líderes con la capacidad de ajustar el sistema para que los colaboradores resuelvan los errores por sí mismos.	Gestión del cambio frente a los diferentes roles que ahora deberán asumir los colaboradores, que involucre comunicación, formación y sensibilización.	Tramos de control no mayores a 14 colaboradores, para poder acompañarlos de manera adecuada.	Colaboradores con altos niveles de profesionalismo.
Fortalecimiento del liderazgo como una competencia organizacional.	Liderazgo participativo, que escucha y confía.	Desarrollo de competencias de liderazgo en todos los roles de la organización, así como de poder expresar el desacuerdo y manejar asertivamente el conflicto.	Mecanismos de gestión del desempeño para identificar rápidamente colaboradores que no funcionen.	Claridad en los objetivos.
Ajustar los mecanismos de compensación de acuerdo con la estructura, con foco en el resultado individual.	Todos los colaboradores deben entender el entorno sociopolítico y sociocultural de la organización para ser efectivos.	Liderazgo transformador, orientado al resultado y al desarrollo de sus equipos, con alta capacidad de escucha y enfocados en preguntar más que en responder.	Trabajos en los que se requiera conocimiento y creación.	
Desarrollo de herramientas	Autonomía, capacidad de moverse en la ambigüedad.	Desarrollo de capacidades laterales.	Cultura que promueva el	

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
para identificar el talento clave.	Mayor facilidad de implementación en el nacimiento de la organización.	Balance entre empoderamiento de los colaboradores y gobernabilidad para temas críticos.	disenso.	
Liderazgo interdisciplinario, abierto al cambio, cercano.				

Tabla 18

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia / características del proceso de adopción.

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Ruta N.	ISA, con su figura de coordinadores temporales de equipos.	Ruta N, Mattelsa. Nutresa y Novaventa han implementado algunos pilotos.	ISA.	

Tabla 19

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría consultores. Categoría Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría Factores del entorno que afectan la adopción

Andrés Villa	Carlos Mario Henao	María Adelaida Naranjo	Juan Carlos Osorio	Nelson Leonardo Lammoglia
Cultura antioqueña, acostumbrada a hacer lo que le digan y hasta dónde hay que llegar.	Naturaleza humana jerárquica.	Como cultura evitamos el conflicto privilegiando las relaciones.	Orígenes de la cultura empresarial antioqueña basados en el 'patrón' proveedor de todo, que hoy se reflejan en la importancia y el aspiracional que aún se da a ser jefes.	Legislación laboral que dificulta la flexibilización de la relación laboral.
Bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas en las organizaciones.	Cultura complaciente, somos colectivos y evitamos el conflicto privilegiando las relaciones.	Cargo como símbolo de poder y ego.		Sistema educativo con niveles altos de supervisión que no desarrolla competencias de autonomía.
	Dificultad de soltar el control.			
Predominancia de pequeñas y medianas empresas familiares, manejadas por sus dueños, lo cual puede obstaculizar la implementación de estos modelos.	Empresas familiares donde el dueño toma todas las decisiones.			Tecnología que puede fomentar modelos más jerárquicos.
				Figura central e influyente del líder en la cultura, caudillismo e incapacidad de contradecir a estas figuras de poder. Nuevas generaciones que exigen mayores niveles de participación.

distinciones ‘físicas’ de ningún tipo para un grupo específico de colaboradores, como una materialización de la intención de aplanar; la alineación del propósito personal de los colaboradores con el propósito organizacional; la generación de comunidades de práctica y otras maneras más orgánicas de coordinar el trabajo; finalmente, la despersonalización de la responsabilidad: no se buscan culpables porque nadie es responsable, nadie es ‘el jefe’, el sistema es el culpable. Se encuentran elementos de la estructura de organizaciones *teal* planteadas por Laloux (2016), e incluso de otras prácticas presentadas por dicho autor, asociadas a procesos y a cultura que no hacen parte del alcance del presente trabajo de grado.

Para este grupo de entrevistados, la ejecución de los procesos clave en una organización con estructura plana comparados con una organización más jerárquica se diferencian de manera general en una mayor participación de todos los colaboradores en la definición y ejecución de la estrategia del negocio, y un mayor compromiso derivado del sentido de corresponsabilidad. Sin embargo, al estar viviendo de manera directa la experiencia de una organización con una aproximación plana a su estructura, identifican diferencias de acuerdo con su caso específico, lo que dificulta encontrar un patrón. Aparecen acá conceptos tales como liderazgo emergente, descentralización holográfica y baja especialización, que dan cuenta de las diversas formas de implementar este tipo de estructura, y que hacen evidente que esto implica modificaciones del modelo operativo completo, más allá de la eliminación de niveles en el organigrama.

El compromiso y una mayor proactividad de los colaboradores es la ventaja más mencionada por los entrevistados, lo que genera una mejora en el clima laboral. La agilidad también es una respuesta recurrente, así como la innovación y un mayor aprovechamiento del talento de los colaboradores: al alinear su propósito personal con el de la compañía para la cual trabajan se genera bienestar, se maximiza la capacidad creativa de la organización y tiene lugar un compromiso por convicción.

Frente a las desventajas, se resalta la materialización de conflictos de agencia y, en general, de situaciones en las que los colaboradores puedan aprovecharse de la cultura de confianza y de la falta de control para atender intereses particulares que no estén alineados con el propósito organizacional. Desde un punto de vista teórico, esto puede explicarse por una aproximación

diferente a la clásica para la negociación de centros de poder, como lo explica Schvarstein (2004): “La organización se nos aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares”.

En general, la desarticulación es una preocupación de los entrevistados frente a este tipo de estructuras al no estar presente la centralización de las decisiones, que es el mecanismo clásico para lograr articulación, y estando por descubrir, como bien lo mencionan algunos entrevistados, los mecanismos efectivos para lograr la articulación en la estructura plana. Por otro lado, una desventaja adicional son los colaboradores que no se adaptan y terminan por retirarse de la compañía.

En cuanto a los factores críticos que una organización debe cuidar para materializar los beneficios derivados de una estructura plana, los entrevistados están de acuerdo en que la cultura es el mecanismo de control que reemplaza los mecanismos que desaparecen con el aplanamiento de la estructura, que la autogestión emerge como la competencia clave para todos los colaboradores y que los procesos de talento humano, tales como selección, gestión del cambio y gestión del desempeño, se vuelven aún más críticos para garantizar los resultados organizacionales. El liderazgo es mencionado desde distintas perspectivas por todos los entrevistados, que, como ya se había mencionado, dan cuenta de los caminos particulares que sigue cada organización para implementar este tipo de estructuras: bien sea liderazgo consultivo, auténtico o servicial, y que tienen en común ser estilos más democráticos y empáticos. Para este tipo de estructura, los procesos de talento humano deben entonces cumplir a cabalidad la función de proporcionarle al personal: “Los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido” que indican Nadler y Tushman (1988) como objetivo del diseño organizacional. Más allá de la estructura que se defina: es la estructura al servicio del colaborador, y no al contrario.

Al indagar por los factores contextuales que podrían afectar la adopción de estructuras planas en organizaciones colombianas, es necesario aclarar que, de este grupo de entrevistados, dos pertenecen a empresas situadas fuera de Colombia (México y Argentina). A diferencia de otros grupos de entrevistados, los rasgos culturales no se destacan como el principal obstáculo, como sí las dificultades derivadas de interactuar en un entorno empresarial con otros actores

(proveedores, clientes, reguladores) que no están familiarizados con los modelos de operación exigidos por este tipo de estructuras. Una excepción a esta situación se presenta en el sector de tecnologías de información, en el que la adopción de marcos de trabajo tales como el agilismo, tanto por empresas clientes como por proveedoras de servicios, facilita el entendimiento y la adopción de prácticas afines a una estructura plana.

Resaltan de manera general las características de las nuevas generaciones, que se insertan en el mercado laboral como facilitadoras para la adopción de una estructura más plana, en cuanto esperan ser escuchados y consultados de forma permanente. Aparece de nuevo el sector de tecnologías de información, que se encuentra en un momento de expansión, por lo que se dan condiciones económicas y de mercado que facilitan la experimentación. Para este grupo de participantes, fue de interés de la investigación indagar por algunos hitos importantes del proceso de adopción de la estructura plana en sus compañías. Aquellas que adoptaron estructuras planas desde su fundación comparten el deseo de sus fundadores de experimentar nuevas formas de organizarse (referenciándose comúnmente en la holocracia), y una inconformidad frente a las estructuras tradicionales; además, todas ellas están en el sector de tecnología (desarrollo de *software* y robótica). Para las organizaciones que han adoptado enfoques estructurales más planos en momentos posteriores, en ambos casos la iniciativa parte de una redefinición estratégica, y define como su primer paso la eliminación de cargos y niveles jerárquicos, con resultados diferentes en ambos casos.

Se podría decir, entonces, que las opiniones de los entrevistados con este perfil, a pesar de mencionar como referente la holocracia, no definen la estructura plana en términos de algunos de los elementos fundamentales de la estructura *holocrática* u *holarquía* (como la constitución o los círculos), aunque no pierden de vista la fluidez de la estructura como una condición relevante. Podría decirse que se acercan más a la definición de organización que aprende, que aporta Daft (2011), en cuanto a la disminución de la jerarquía vertical, el acceso amplio a la información y una cultura enfocada en el valor que cada empleado puede generar, o a las organizaciones *teal* como ya se mencionó previamente. A continuación en las tablas 20 a la 26 se presenta el análisis de la información sobre este grupo de entrevistados, organizando sus respuestas de acuerdo con las categorías y subcategorías establecidas para este fin.

Tabla 20

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Descripción de organización con estructura plana Subcategoría: Definición

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Ágil.	Menores niveles de jerarquía. Organigrama con la menor cantidad de niveles posible.	Siempre va a existir algún tipo de estructura, explícita o implícita.	Facilita la conversación en todas las direcciones.	Toma de decisiones descentralizada.	Las personas están primero, se cree en el poder de la persona.
Todas las personas son escuchadas.		Menor distancia de poder en la toma de decisiones.	No elimina las jerarquías.	Pocos niveles de dirección, sobre todo en la línea media de la organización.	Acceso a información para toma de decisiones con criterio.
Mayor autonomía de los colaboradores.	La información fluye más rápido.	Toma de decisiones distribuida.	Agilidad para tomar decisiones.	Alto nivel de autonomía y empoderamiento.	Decisiones que se toman en conjunto buscando consenso o consentimiento.
	Estructuras formales lo más cerca posible de las estructuras informales. Acercamiento de las comunidades de práctica a la estructura formal.	Capacidad de responder rápidamente al entorno.	Espacios abiertos sin oficinas.	Trato cercano e informal.	Foco en el mejoramiento continuo y no en la búsqueda de culpables.
	Entornos de decisión y niveles de autonomía no necesariamente depende de la jerarquía. Equipos autogestionados.	Algún grado de especialización funcional.	Mayor autonomía.	Trabajo colaborativo y en equipo.	Autoorganización y autorregulación de las personas.
	La estructura como facilitadora de la	Mínimos de formalización que garanticen una forma de trabajar acordada por la organización.		Estructura de roles en vez de cargos.	Espacio físico abierto sin distinción de roles o

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
	alineación de la motivación de las personas con su labor en la organización.				cargos.

Tabla 21

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Descripción de organización con estructura plana
Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Construcción ágil y participativa de la estrategia.	Procesos descentralizados con los colaboradores, como “metáforas holográficas” de las áreas a las que pertenecen y a las que apoyan.	Ciclos más cortos de gestión estratégica, que incluyen verificación de hipótesis, aprendizaje y ajuste.	Cocreación de la estrategia con participación de todos los empleados.	La estrategia como asunto de interés y de participación de todos los miembros de la organización.	Proactividad y liderazgo emergente de acuerdo con conocimientos y experiencia, para la solución de situaciones en la organización identificadas por los colaboradores.
Toma de decisiones expedita.		Alta alineación y alta autonomía.	Reinvención de los procesos de talento humano sin los conceptos de jefe o de despliegue en cascada de indicadores derivados del <i>Balanced Score Card</i> .	Autonomía en la ejecución presupuestal con base en acuerdos previos derivados de la planeación estratégica.	Reuniones generales para tomar las decisiones.
Información de calidad que se recibe de primera mano, pero se comparte solo la información necesaria.	Propósito superior de la organización como eje articulador.	Construcción participativa de la estrategia.			

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Mayor compromiso de los colaboradores al recibir la información y las solicitudes directamente del líder de la compañía.		Sensación de corresponsabilidad.	Las cabezas de los procesos cambian, pero sigue habiendo un líder tomando decisiones críticas, como el presupuesto.	Asignación presupuestal con base en la relevancia estratégica de los proyectos presentados por los diferentes equipos.	Baja especialización y departamentalización. Todas las tareas se hacen entre todos.
Asignación de tareas más retadoras para estar a tono con las expectativas de los empleados más jóvenes.		Autonomía para el gasto en el marco de montos acordados previamente y en línea con la estrategia.		Esquemas de compensación diferenciales dependientes del nivel de contribución en los proyectos.	Especialización solo para las tareas administrativas, para que no compitan con los proyectos de negocio.
Mantener un sentido de propósito en la organización.		Procesos de talento humano con perspectiva estratégica, buscando alineación entre las motivaciones de los colaboradores y los objetivos de la compañía.			Colaboradores que pueden resolver los problemas porque tomaron las decisiones y conocen a fondo las situaciones que llevaron al problema.
Estricto proceso de selección.		Acompañamiento personalizado a cada colaborador.			Crecimiento orgánico de acuerdo con los intereses de los colaboradores, y no debido a un lineamiento estratégico o a una meta de ventas o algún otro indicador financiero.
					Creación de redes de confianza con el entorno

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
					que atraen a nuevos clientes y colaboradores por medio de referidos.
					Cifras financieras y salarios abiertos a todos los colaboradores.
					Proceso de adaptación de nuevos colaboradores a la cultura antes de involucrarse en actividades de decisión.

Tabla 22

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría: Ventajas

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Mayor proactividad y participación de los colaboradores.	Respuestas rápidas.	Capacidad de respuesta.	Eficiencia.	Agilidad.	Bienestar de los colaboradores.
	Operación más orgánica.	Interacción cercana y coherente con los clientes.	Mayor conocimiento de las competencias y conocimientos de los	Motivación de los colaboradores.	Buen clima laboral.
Agilidad para responder	Mayor creatividad, sentido de pertenencia			Mayor sentido de	

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
al mercado.	de los colaboradores.		colaboradores.	pertenencia y corresponsabilidad.	Mirada más amplia de la organización debido a la participación de todos los colaboradores.
Transparencia en los costos y gastos de la compañía.	Mejor aprovechamiento del talento de los colaboradores.	Mayor bienestar de los colaboradores por conexión con entendimiento y conexión con el propósito de la organización, porque se sienten valorados y escuchados.	Mejor aprovechamiento del talento de los colaboradores al poder asignarlos a diferentes proyectos según sus fortalezas o áreas de interés.	Mejora del clima laboral.	Estudios que respaldan un mejor desempeño a nivel financiero.
Facilita la innovación de productos, servicios y procesos.		Menor rotación y colaboradores más comprometidos.	Mejor clima laboral.		Compromiso colectivo con las decisiones y los resultados.
		Solución de fondo a los problemas típicos de gestión humana.			

Tabla 23

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Riesgo de pérdida de	Desarticulación por falta	Materialización de	Pérdida del sentido de	Menos posibilidades de	Proceso complicado y

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
información sensible por distribución abierta a todos los colaboradores.	de control.	conflictos de agencia.	equipo a no pertenecer a la misma área o proyecto de manera permanente.	ascender en la organización.	lento para la toma de decisiones.
Cuando se contratan personas no se adaptan fácilmente al modelo y quieren cambiarlo.	Incapacidad de identificar los riesgos del nuevo paradigma, por el sesgo del paradigma anterior.	Información fragmentada y desarticulada.	Desarticulación de los procesos de apoyo porque su labor no se alinea fácilmente con el trabajo por proyectos.	Colaboradores que no se adaptan fácilmente al modelo.	Los mecanismos para escalar están por construirse.
Desalineación y comportamiento irresponsable de los empleados, que confunden autonomía con responsabilidad.	Comportamientos desalineados de los equipos, por entendimiento inadecuado de la autogestión.	Experiencia inconsistente del colaborador o del cliente al cambiar de equipo de proyecto.		Redundancias o duplicidad de esfuerzos.	Colaboradores que no se adaptan y se retiran de la organización.
Pérdida de talento atractivo para la empresa por no estar interesado en el modelo de operación.		Desgaste en discusiones por inmadurez de los equipos.	Desalineación de la estructura de costos y de los sistemas de información con la estructura.		
			Dependencia de terceros para el ajuste de los sistemas de información.		

Tabla 24

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Procesos de gestión humana al servicio del equipo de trabajo.	Descentralización y autonomía para la toma de decisiones.	Existencia de un modelo conceptual que permita entender la organización.	Requiere un norte, y líderes que guíen el equipo hacia ese norte.	Espacios físicos que favorezcan la colaboración.	Definición clara y divulgada de los estándares de calidad esperados para el trabajo.
Fomentar la innovación. Motivar la racionalidad en el gasto.	Autogestión. Colaboradores que conectan su propósito con el de la compañía, y disfrutan lo que hacen.	Diseño cultural en línea con la estructura, y acciones permanentes para reducir la brecha entre la cultura real y la deseada.	Alineación de la estructura con la estrategia y el negocio de la empresa. Ajustar la cultura a la estructura. Hacer un diagnóstico profundo de	Personas empoderadas, autónomas, autogestionadas y de alto desempeño. Líder servicial, abierto a nuevas ideas, cercano.	Mecanismos de retención y fidelización de los colaboradores, para evitar la rotación.
Seguir la estrategia definida.			los ajustes requeridos para operar bajo la nueva estructura.	Coherencia en el estilo de liderazgo a través de toda la organización.	Estilo de liderazgo que identifique y libere el potencial de los colaboradores.
Desarrollar el talento internamente cuando no se encuentra en el mercado.	Liderazgo emergente. Líder de “poder auténtico”, cultivado interiormente, que no toma decisiones desde el ego y es consciente de su impacto dentro y fuera de la organización.	Redundancia de información: información disponible para todos y fácilmente accesible. Estilo de liderazgo auténtico e inspirador, desde el ejemplo de todos los fundamentos culturales y eliminando las jerarquías implícitas.	Desarrollo de competencias de empoderamiento, liderazgo y autogestión en todos los colaboradores. Consolidación del equipo	Manejo de las diferencias generacionales. Identificación cuidadosa de colaboradores que no se ajusten al modelo. Mecanismos de	Mantener firme la cultura a medida que crece la organización. Acceso amplio y fácil a la información para la toma de decisiones.

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
		Mecanismos de coordinación.	de líderes. Desarrollo de competencias de liderazgo consultivo. Gestión del cambio con foco en la gestión de las expectativas individuales de los colaboradores, y sin minimizar el impacto del cambio. Ajuste en el proceso de selección para atraer y contratar personas que se ajusten al modelo.	comunicación bien definidos y constantes.	

Tabla 25

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/características del proceso de adopción

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Interés por experimentar otras aproximaciones a la estructura.	Mattelsa. Suramericana y Ecopetrol, haciendo algunos acercamientos.	S4N se ha concebido plana desde su fundación. Retos derivados del crecimiento que han traído especialización y sofisticación de la estructura. Teoría de sistemas complejos adaptativos como marco conceptual.	Mattelsa, pero no es plana, tiene unos pilares diferentes para gestión humana basados en la confianza. Comfama, Accenture, DesignIt. Proceso de cambio de estructura surge por necesidad de que respondiera mejor a la estrategia. Primera etapa del proyecto derivada de un ejercicio de planeación estratégica, minimizó el impacto del cambio y se enfocó en eliminar cargos jerárquicos. Conformación de equipo	Cambio en el enfoque estratégico para centrarse en el cliente. Integración administrativa de varias compañías como primer paso para aplanar. Deseo de eliminar jerarquías y evolucionar a una compañía más liviana, con una cultura de confianza. Referenciamiento de Holocracia. Eliminación de cargos, reemplazo por roles de líder y miembro de equipo.	10 Pinos se ha concebido plana desde su fundación, basada en el modelo de Semco. Crecimiento orgánico atrayendo inicialmente a personas cercanas o de confianza del grupo de socios fundadores. Referenciación de <i>sociocracia</i> y <i>holocracia</i> , y prácticas recogidas por Frederic Laloux (2016) en su libro <i>Reinventando las organizaciones</i> .

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
			para el proyecto, referenciación de <i>holocracia</i> .	Transformación de la infraestructura física.	
			En la segunda etapa se hizo un piloto de la estructura antes de formalizarla.	Piloto de siguiente etapa con equipos 100% <i>holocráticos</i> .	
				Mejora de clima laboral e indicador de rotación, y aumento en la innovación.	

Tabla 26

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones planas. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Nuevas generaciones con expectativas diferentes del trabajo y necesidad de un propósito trascendente.	Nuevas generaciones con expectativas diferentes del trabajo. Personas en roles de	Adopción de marcos de trabajo ágiles en la organización del sector y en algunos clientes.	Ser concebidos como referentes de innovación en el entorno. Cultura antioqueña que premia al pionero, al innovador.	Cultura colombiana con limitaciones en productividad, disciplina y autocontrol.	Cultura de desconfianza por precarización laboral y situación económica y política del país.

Rodrigo Ruiz	Pablo Andrés Aristizábal	David Guzmán	Ángela Monroy	Confidencial	Ángeles Tella
Choque con otras organizaciones con modelos de trabajo diferentes.	poder que se niegan al cambio de paradigma.	Sector de TI en crecimiento y con abundancia de oportunidades y recursos. Las características requeridas de autogestión y autonomía no se encuentran fácilmente en profesionales recién graduados.	Legislación laboral que dificulta cambios más drásticos, tales como asignaciones colectivas de salarios, eliminación de la figura del CEO. Expectativa de colaboradores jóvenes de ser escuchados y consultados en todo momento.	Complejidad para simplificar estructuras por bandas salariales previas asociadas a los cargos. En la relación comercial con otras compañías, el cliente se siente más confiado según el cargo de la persona que lo atiende.	Abundancia de demanda para el talento de TI en Argentina.

4.4 Entrevistados con perfil de empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales



Figura 4. Nube de palabras para los términos más recurrentes en las entrevistas de los sujetos con perfil empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales

Para este grupo de entrevistados, una organización con estructura plana puede definirse en términos de la democratización de la responsabilidad. Ya no se hace tanto énfasis en la descentralización de la toma de decisiones o en la disminución de niveles jerárquicos, como en una responsabilidad distribuida, de lo que se puede inferir que para este perfil no basta con que más perfiles en la organización puedan tomar una decisión, sino que, además, deben tomar responsabilidad por el proceso completo que deriva en dicha decisión. Esta posición evoca de nuevo la definición de Ostroff (1999), quien, al referirse a los equipos interdisciplinarios, indica: “Son quienes asumirán la responsabilidad de los procesos centrales en su totalidad”, y también integra elementos de Laloux (2016), en cuanto a que la responsabilidad permanece siempre en el equipo excepto cuando este decide delegar inversamente a las pocas áreas de apoyo existentes.

Si bien los otros entrevistados de la categoría no hace alusión al tipo de tareas que se realizan en una organización con estructura plana, llama la atención que uno de ellos considera que este tipo de estructura se da en organizaciones con tareas repetitivas y estandarizadas. Puede asumirse que este punto de vista se basa en la premisa de que este tipo de tareas requieren menor supervisión.

Frente a las diferencias que se presentan en la ejecución de procesos clave en organizaciones con estructura plana, comparadas con organizaciones con estructuras más jerárquicas, no hay un acuerdo sobre cuáles son, a excepción de una comunicación más fluida y multidireccional. Uno de los entrevistados considera que los procesos se simplifican al contar con menos interlocutores (se infiere que parte del supuesto de que, al eliminar niveles jerárquicos, la organización mantiene su lógica jerárquica pero con menos personas en posiciones de liderazgo, asemejándose a la estructura simple de Mintzberg, 1979), mientras que otro considera que los procesos pasan a ejecutarse en red, conectando más actores. Es interesante resaltar la posición de uno de los entrevistados, quien señala que este tipo de estructuras invitan a una ejecución más transversal; es decir, enfocada en procesos más que desde una perspectiva funcional, volviendo a la definición de Ostroff (1999) mencionada en los párrafos anteriores de esta sección.

Sobre cuáles son las ventajas de adoptar una estructura plana, es posible interpretar que hay una mejora en el desempeño de los colaboradores, pues los entrevistados se refieren a “menor mediocridad” y un foco en el autodesarrollo. También aparece la velocidad de respuesta mencionada por los entrevistados de otras categorías, aunque no de manera predominante.

Al indagar por las desventajas, tampoco se encuentra una tendencia evidente al interior de este grupo, excepto por una satanización de la jerarquía que evite que se apliquen de manera eficaz herramientas más tradicionales que puedan ser útiles en ciertas situaciones, por ejemplo al momento de priorizar proyectos. Los entrevistados también se refieren a desventajas ya señaladas por entrevistados de otros perfiles, tales como la adopción de este tipo de estructuras a partir de un análisis superficial, y aportan algunas nuevas como una cultura de la inmediatez generada por la fluidez de la comunicación.

Los entrevistados con este perfil están de acuerdo en que el principal factor crítico de éxito para una estructura plana es un proceso de selección riguroso que garantice que los colaboradores cuenten con las competencias para enfrentar los retos de este tipo de organizaciones. Este punto se conecta con lo expresado por Lincoln y Zeitz (1980), citados por Hall (1996), de la relación entre la estructura y el nivel de profesionalización de los colaboradores: “(...) los profesionales individuales desean y alcanzan la participación en la toma de decisiones. También encuentran que el nivel global de profesionalización en una organización da como resultado que todos los empleados experimentan un incremento en su influencia” (p. 85).

Aparece de nuevo el estilo de liderazgo, aunque no hay alineación frente a las características de ese líder. Uno de los entrevistados menciona la necesidad de una cultura que no permita la negligencia, en línea con lo manifestado por los participantes de otros perfiles, para los cuales la cultura era un factor crítico de gran prioridad.

En cuanto a los factores contextuales que afectan la adopción de este tipo de estructuras en organizaciones colombianas, se menciona la cuestión del liderazgo emergente como un posible obstáculo, en cuanto es posible que el líder que emerja lo haga con un enfoque más directivo. Este factor contextual iría en contra de lo descrito por Laloux (2016) cuando indica que las jerarquías deben mantenerse fluidas.

Así, pues, los entrevistados con este perfil interpretan las organizaciones con estructura plana desde los acercamientos más o menos atrevidos que al interior de sus empresas se hayan realizado para simplificar la estructura o ampliar el margen de acción de los empleados, razón por la cual sus posiciones divergen y ofrecen un contrapunto interesante al compararse con las opiniones más convergentes de los otros grupos de entrevistados.

A continuación, en las tablas 27 a la 32 se presenta el análisis de la información sobre este grupo de entrevistados, organizando sus respuestas de acuerdo con las categorías y subcategorías establecidas para este fin.

Tabla 27

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Descripción de organización con estructura plana Subcategoría: Definición

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
Democratización de responsabilidades y control.	Menos niveles organizacionales.	Menos niveles jerárquicos.
Tareas muy operativas y estandarizadas.	Equipos empoderados, autónomos y con mayores responsabilidades.	Menor burocracia.
Jerarquización por proyectos o iniciativas.	Responsabilidades distribuidas.	Comunicación más fluida.
	Descentralización de la toma de decisiones.	

Tabla 28

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Descripción de organización con estructura plana Subcategoría: Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
Número de interlocutores a los que es necesario poner de acuerdo.	Gestión más transversal y menos funcional.	Toma de mejores decisiones debido a la comunicación eficaz.

Definición estratégica más rápida por menor número de participantes. Visión más holística de la organización.

Construcción estratégica en red. Visión de largo plazo y planes de mediano plazo que evolucionan rápidamente, lo que mantiene la estrategia siempre en construcción.

Comunicación multidireccional y en red para la gestión del talento humano, basados en procesos continuos (sin estacionalidades).

Foco en el desarrollo de habilidades para gestionar el conflicto y promover el disenso.

Procesos financieros como facilitadores del logro de la estrategia, poniendo a disposición recursos para tal fin.

Tabla 29

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría: Ventajas

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
Desarrollo de los colaboradores amarrado a su aporte en los proyectos. Autodesarrollo.	Velocidad de respuesta. Mayor diferenciación para atracción de talento.	Disminución de la mediocridad en el funcionamiento de la organización.

Tabla 30

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría: Desventajas o riesgos derivados

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
Sobredimensionar los beneficios de las estructuras planas.	Las organizaciones totalmente planas no son viables.	Cultura de la inmediatez al abrir ampliamente los canales de comunicación.
Desalineación de la estructura con las necesidades del modelo de negocio.	Satanización de la jerarquía.	
Situaciones en las que se requiere de autoridad para priorizar la asignación de recursos.	Dificultad para aplanar por la existencia de bandas salariales diferenciadas por cargo.	
Competencia por los recursos debido a la proliferación de proyectos.	No contar con los colaboradores con el perfil requerido.	
Pérdida de visibilidad profesional y prestigio asociados a ciertos cargos. Asocio del desarrollo profesional con ascensos.	Implementar este tipo de estructura por moda, sin analizar su pertinencia para la organización.	

Tabla 31

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana Subcategoría: Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
Pertinencia de la estructura con el negocio de la empresa, y análisis permanente de esa pertinencia.	Ajuste en todos los procesos de talento humano por expectativas del colaborador derivadas de la estructura.	Proceso de selección riguroso.
Verificación de la alineación entre la operación de la empresa y sus objetivos.	Desarrollo de habilidades y marcos de referencia para la conversación y el trabajo en equipo.	Líder como replicador de la cultura.
Profesionales con mejores competencias, experiencia y desempeño que la media.	Empoderamiento desde el conocimiento y la capacidad de asumir la responsabilidad frente a la tarea.	Liderazgo que mantiene el equilibrio entre lograr los resultados y cultivar las relaciones.
Proceso de selección muy estricto.	No confundir la falta de estructura con desorden o falta de método. Mínimos de formalización que garanticen una forma de trabajar acordada por la organización.	
Cultura de exigencia, que no acepta la negligencia.	Contar con colaboradores que efectivamente estén en capacidad de adaptarse a la nueva estructura.	
Formación en el uso de herramientas de trabajo colaborativo.	Comunicación muy clara de las razones para la adopción de la nueva estructura.	Acuerdo organizacional explícito frente a lo que se espera del líder.
	Transparencia en la compensación y los criterios para asignar roles y responsabilidades.	
	La transformación debe partir de la convicción.	
	Liderazgo inspirador, integral, arriesgado, con alta capacidad de escucha, que vaya más allá del conocimiento técnico, con facilidad para soltar el control.	

Tabla 32

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/características del proceso de adopción

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
ISA.	Celsia. Otras compañías grandes como Sura están analizando estos modelos como complemento de los modelos tradicionales.	<p>Comfama.</p> <p>El proceso de Mattelsa inicia con la identificación de la responsabilidad más integral del empleador frente a sus empleados.</p> <p>Tertulias como mecanismo de fortalecimiento de relaciones y gestión de conocimiento.</p> <p>Fortalecimiento del área de talento humano y rediseño de la forma en la que se ve la estructura, pasando a un esquema circular.</p>
Restricciones de la legislación laboral para hacer ajustes salariales.	<p>Liderazgo como característica inherente al ser humano. Se genera un riesgo de que el líder que emerja mantenga una posición dominante o jerárquica.</p> <p>Cultura antioqueña sobreprotectora que no confía en el otro e inhibe su desarrollo.</p> <p>Relevancia de la jerarquía en la región, relacionamiento diferenciado según el cargo.</p>	

Tabla 33

Organización de la información convertida en datos (sintetizada) para todo el grupo de personas discriminadas – categoría empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales. Categoría: Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto. Subcategoría: Factores del entorno que afectan la adopción

Confidencial	Juan David Guerra	Santiago Restrepo
Restricciones de la legislación laboral para hacer ajustes salariales.	Liderazgo como característica inherente al ser humano. Se genera un riesgo de que el líder que emerja mantenga una posición dominante o jerárquica.	
	Cultura antioqueña sobreprotectora que no confía en el otro e inhibe su desarrollo.	
	Relevancia de la jerarquía en la región, relacionamiento diferenciado según el cargo.	

5. CONCLUSIONES

5.1 Propuesta de caracterización para la estructura plana

¿Cómo podría caracterizarse una organización con estructura plana de acuerdo con las respuestas obtenidas por los entrevistados? A continuación se revisan sus respuestas a la luz de los elementos básicos de la estructura identificados en el marco teórico. Estos son: diferenciación, especialización, formalización, centralización y coordinación.

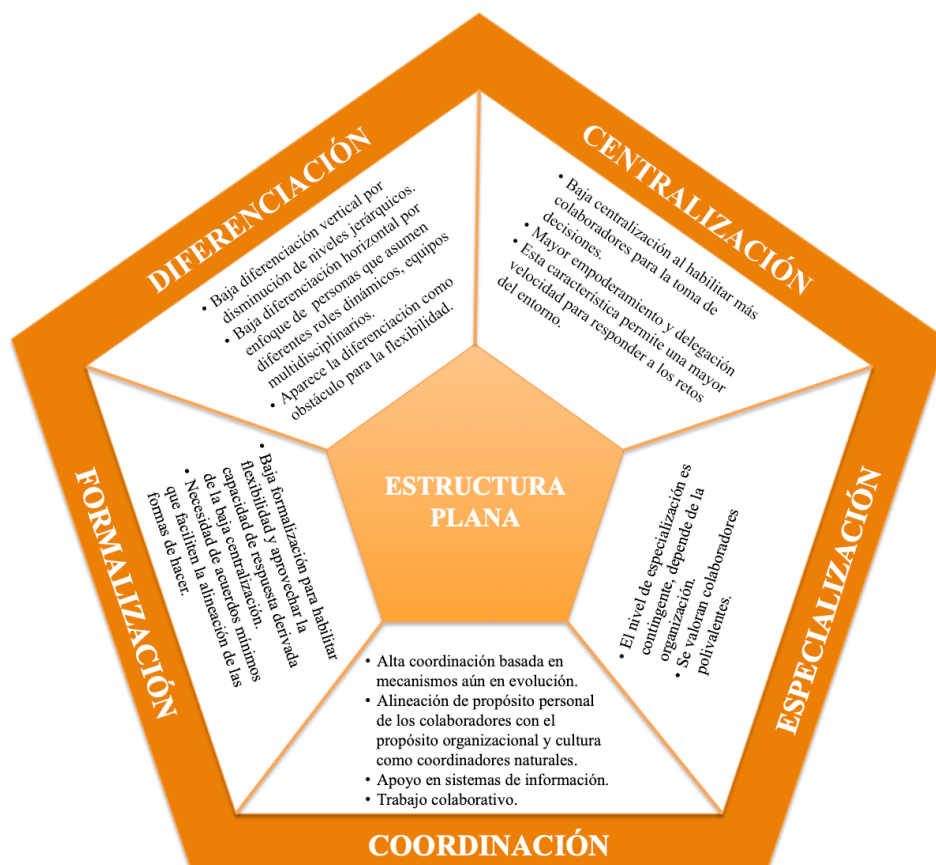


Figura 5. Características de una estructura plana según los entrevistados

Fuente: elaboración propia.

De cinco elementos básicos, tres pueden, o considerarse bajos, lo que podría llevar a cuestionarse si la estructura plana es una no-estructura, en el sentido en que busca minimizar los elementos que conforman la estructura, o podría considerarse que este tipo de estructuras retan los conceptos existentes y requieren de la definición de nuevos paradigmas a partir de los cuales entender la estructura organizacional.

Retomando a Hall (1996), si las estructuras organizacionales sirven para lograr los objetivos de la organización y para regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y definir dónde se toman las decisiones: ¿Sirve una estructura como la caracterizada por los entrevistados para satisfacer esos tres objetivos? Una de las posibles respuestas es que los satisfacen desde una óptica diferente, partiendo de la confianza en el colaborador y en su deseo de alinearse con los objetivos organizacionales, y cambiando el foco del esfuerzo: ya no es controlar las desviaciones una vez se presentan, sino ‘corregirlas’ de raíz, desde la postura del colaborador frente al trabajo.

Buscando una equivalencia de esta caracterización con las definiciones de los autores consultados, se encuentra una correspondencia con la adhocracia de Mintzberg (1979), como bien lo anotaban los entrevistados de perfil académico, y con este tipo de estructura comparte baja diferenciación y centralización, y alta coordinación.

Al comparar con las definiciones propuestas por otros autores, es posible evidenciar que la caracterización que surge de los entrevistados se alinea con diferentes componentes de dichas estructuras: es así como traen conceptos de las estructuras por equipos o por proyectos, con conformaciones dinámicas que atienden un objetivo específico, de las estructuras que aprenden y de las organizaciones *teal*, en cuanto ponen en el centro el empoderamiento y la autogestión de los colaboradores, los roles y la participación. Frente a la holocracia, que es el tipo de estructura más referenciado por los entrevistados que pertenecen a organizaciones con aproximaciones planas a la estructura, no se identifican prácticas o características específicas, de donde podría inferirse que la holocracia funciona como punto de entrada para entender otros tipos de estructura, mas no como el fundamento teórico para conceptualizar la estructura en las organizaciones a las que pertenecen los entrevistados.

5.2 Consecuencias de la estructura plana en la operación de una organización

Con respecto a las consecuencias de la estructura plana en la operación de una organización, es posible decir que las principales son:

- Los procesos de talento humano deben reinventarse para responder a un nuevo perfil de colaborador más demandante, que tiene el control de su desarrollo. El articulador de estos procesos ya no es el jefe, sino el mismo colaborador.
- El desarrollo de los empleados ya no se da en términos de su ascenso en la jerarquía.
- La cultura, y no la supervisión directa por parte de un jefe, es el mecanismo de alineación organizacional bajo una perspectiva de control de pares.
- El uso de sistemas de información es la base para el control de tareas repetitivas y estandarizadas.
- La estrategia, así como muchas otras definiciones de la organización, se construyen de manera colaborativa; los procesos se democratizan.
- Se hace más atractiva la opción de alivianar la organización, tercerizando algunos procesos, trabajando en red con otras empresas y disminuyendo así la complejidad de cada empresa al transferir una parte de dicha complejidad a la red.
- La información crítica está disponible y es conocida por todos los colaboradores que lo requieren para tomar decisiones.
- Los colaboradores muestran una mayor implicación y compromiso, en la medida en que su participación es más amplia e integral.
- No hay estandarización de las actividades, mas sí unos acuerdos sobre las condiciones mínimas que deben cumplirse en dichas actividades, buscando coherencia y alineación organizacional.
- Los mecanismos de coordinación buscan acercar la organización formal con la informal.

5.3 Requisitos de implementación de una estructura plana

Para adoptar este tipo de estructura, una organización debe ocuparse de:

- Entender de manera profunda la pertinencia de este tipo de estructura para su modelo de negocio y su contexto.
- Tener un propósito organizacional y un objetivo claro.
- Garantizar una alineación entre el propósito organizacional y el propósito individual de sus colaboradores.
- Contar con mecanismos adecuados para gestionar el desempeño corporativo, el de los equipos y el de cada colaborador.
- Definir y habilitar un estilo de liderazgo enfocado en la escucha, la gestión del conflicto, y el desarrollo de otros.
- Garantizar el desarrollo de las habilidades de autogestión y liderazgo a todos los niveles de la organización, así como del nivel de madurez de los equipos de trabajo.
- Mantener un proceso de selección riguroso que garantice que los nuevos colaboradores cuentan con las competencias y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera adecuada en la estructura definida.
- Gestionar adecuadamente el conocimiento para mitigar el impacto de la rotación de personal y maximizar las inversiones realizadas para potenciar el desarrollo y el empoderamiento de los colaboradores.
- Velar porque el aplanamiento de la estructura esté acompañado de una descentralización efectiva de la toma de decisiones.

Además, debe construir mecanismos para convertir en ventajas las siguientes características contextuales:

- Cultura local patriarcal, orientada al control y colectivista.
- Predominancia de pequeñas y medianas empresas en las que en muchos casos los dueños son los directivos.
- Expectativas de las nuevas generaciones que se están integrando al entorno laboral.
- Legislación laboral que dificulta la flexibilización de la relación laboral.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, D. (2019). *Organization design: creating strategic and agile organizations*. SAGE.
- Anzola, O., Marín, D., y Cuartas, J. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Universidad Externado de Colombia.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (2nd ed.). Wiley & Sons.
- Beer, S. (1994). *Brain of the firm*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Bertalanffy, L. (2007). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blau, P. (1974). *On the nature of organizations*. Wiley.
- Corripio, F. (1993). Organización. *Diccionario etimológico general de la lengua castellana*. Bruguera.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Delgado, A. (2002). *Análisis sistémico: su aplicación a las comunidades humanas*. Cie Dossat 2000.
- Espejo, R., & Reyes, A. (2011). *Organizational Systems. Managing Complexity with the Viable System Model*. Springer.
- Fayol, H., Taylor, F., Casson, H. (1998). *Principios de la administración científica; Administración industrial y general*. Esquilo.
- Galbraith, J. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. (1978). *Organization Design*. Addison-Wesley.
- Galbraith, J., Downey, A., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. Amacon.
- Garcés, O. (2017). *La estructura organizacional: expresión de lo “organizado” en*

- Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Fondo Editorial EAFIT.
- Gibson, J. (2013). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados* (trad. A. Deras). Prentice Hall.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2018). The end of bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59. <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>
- Holacracy (s. f.). *Who is practicing Holacracy?* <https://www.holacracy.org/whos-practicing-holacracy>
- Jacob R., & Rao, R., & Must, V. (1995). The Struggle to create an organization for 21st century. *Fortune*, 131(6), 90-99. https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/04/03/224125/index.htm
- Jiménez, A., y Sanz, M. (2018). Organizaciones líquidas: más rápido, más lejos, más ágil. *Capital Humano*, 31(332), 48-54. https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Junio/1806_CapitalHumano_Coloquio.PDF
- Johansen, Ó. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría de las organizaciones sociales*. Limusa.
- Kates, A., Galbraith, J. (2007). *Designing your organization. Using the Star Model to solve 5 critical design challenges*. Jossey – Bass.
- Koteos - Engineering Global Services (s. f.). *Nosotros*. <https://www.koteosgroup.com/about.html>
- Kotter, J. (2015). *Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Conecta.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Harvard Business School Classics)*. Harvard Business School Press.
- Lincoln, J., & Zeitz, G. (1980). Organizational Properties from Aggregate Data: Separating Individual and Structural Effects. *American Sociological Review*, 45(3), 391-408. <https://www.jstor.org/stable/2095173>

- Litterer, J. (1965). *Organizations: Structure and Behavior*. Wiley.
- Louffat, E. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Esan.
- Maioli, E (2016). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas (AMBA, 2016-2017). *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1), 73-96.
<https://jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/59>
- Mendoza, V. (16 de febrero, 2019). 30 Promesas 2019: Koteos, los robots mexicanos para conquistar el espacio. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/30-promesas-2019-koteos-los-robots-mexicanos-para-conquistar-el-espacio/>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Norma.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Montañez, L. (2016). Análisis de la evolución en el tiempo del concepto dominio de actividad estratégica “DAE”. *Estrategia Organizacional*, 5, 99-112.
<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/download/2103/2309>
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1994). *Arquitectura organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Granica.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1988). *Strategic Organization Design: Concepts, Tools and Processes* (Scott Foresman Management Application Series). Scott Foresman & Co.
- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Portfolio Penguin.
- Rogers, E., y Agarwala-Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Paidós.
- Suárez, V. (21 de octubre, 2019). Ruta N, 10 años de aporte a la innovación de la ciudad. *El*

Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/ruta-n-10-anos-de-aporte-a-la-innovacion-de-la-ciudad-EO11792372>

Zapata, A. (2008). *Análisis y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía*. Universidad del Valle.

7. ANEXOS

Organización de la información bruta (literal) para cada una de las personas entrevistadas.

Anexo 1. Organización de la información bruta, para Rodrigo Ruiz

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	La definiría como una organización ágil (...) donde se busque que todas las personas son escuchadas (...), que motive más la innovación, no solamente de productos sino de sistemas y procesos dentro de la compañía (...), ágil en varios sentidos; uno de ellos es la toma de decisiones, la reconfiguración de los mismos procesos y hasta el ADN mismo de la compañía (...). Permite y requiere más autonomía de las personas.
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Definitivamente es una estrategia que viene más enriquecida porque hay más personas que participan, no únicamente son mandos superiores quienes toman esas decisiones, son estrategias, insisto, enriquecidas por todos los colaboradores de la compañía (...). Nos evitamos muchos trámites burocráticos y podemos analizar las propuestas de la estrategia y tomar decisiones más rápido, de un día a otro se pueden tomar decisiones.</p> <p>[Frente a los procesos financieros] números son números y dinero es dinero en una organización típica, y en una no convencional (...); como la organización es menos burocrática y la información la reciben de primera mano, todos esos cabos sueltos que hay que rotar cuando la información tiene que pasar de escalafón a escalafón, pues aquí los estamos evitando (...). En una organización plana es información de primera mano, y así se entiende, pero cuando tenemos algo burocrático la información no la recibe igual el colaborador, y como él no fue parte de la toma de decisión completa, puede sentir que es algo que me están imponiendo y no me gusta y no valoran mi trabajo (...), y no tienes a los trabajadores haciendo un trabajo de forma feliz (...). Es más, puede ser que reciban la información con un comunicado, y no es lo mismo de que el director general te lo está pidiendo personalmente.</p> <p>[Frente a los procesos financieros] (...) si tenemos datos que no son del rubro de su <i>expertise</i> [del de los empleados], pues no se los compartimos. Nosotros llevamos un <i>balance scorecard</i> con el resumen de todas nuestras métricas, y lo que compartimos son nuestras métricas. Tampoco queremos abarrotar de información que, al final del día, no les interesa o no la entiendo (sic) (...).</p> <p>[Frente a los procesos de talento humano] nosotros [a los empleados] les damos una misión, y las responsabilidades que ellos</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		tienen cuando llegan no te las darían a menos que tuvieran cinco o seis años en una compañía. Por eso somos muy cuidadosos de las personas que llegan (...).
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Las personas, entre más informadas estén y más transparencia haya de la compañía, más confiadas se sienten, más participativas se sienten, y nosotros tratamos de compartir toda la información que ellos pueden entender (...).</p> <p>La agilidad que te da la organización al responder al mercado (...), puedes hacer frente a tu competencia, a los nuevos <i>insights</i> del mercado (...). Otra ventaja es la transparencia, en la que se pueden ver los costos y gastos de la compañía (...).</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Las personas no están acostumbradas a ese tipo de estructura, si traes una persona con experiencia en los otros modelos es un choque tremendo, vienen y tratan de cambiar el modelo (...).</p> <p>Otra desventaja es que malinterpretan todo, no es que yo soy autónomo y hoy no voy y no le aviso al equipo, o vienen y a veces las responsabilidades no se las toman como a pecho, porque como hay tanta flexibilidad, que dicen no va a pasar nada si no hago esto (...).</p> <p>Otra desventaja cuando las personas deciden no entrar a la compañía por el modelo que tiene la empresa (...).</p> <p>También compartir información financiera puede ser un arma de doble filo, un riesgo, pero desde el momento que emprendes una compañía corres un riesgo (...).</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>La gestión del talento, si lo descuidas, ya no van a creer en la marca (...), si ya lograste hacerte a un buen equipo de trabajo, pues cuidarlo (...). Otra cosa es no dejar de fomentar la innovación dentro de la compañía, tampoco dejar de ser conscientes de los gastos que tiene una compañía (...), que todos estamos aquí por el gusto y no por el dinero (...). Si ya decidimos una estrategia, seguir esa estrategia y cuidar de ella.</p> <p>Si no hay afuera, hay que buscar desarrollar el talento.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	No fue una decisión que decidimos hacerlo así (...); yo tuve otras compañías antes, esta es la tercera (...), y me dije vamos a hacer algo nuevo, fue como experimentar.
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Hay diferencias en las generaciones (...) siempre lo tengo muy presente porque la forma en la que las personas reaccionan a los cambios depende mucho de esto (...), no les entusiasma lo mismo (...). Los <i>millennials</i>, entendemos que quieren saber que lo que están haciendo está cambiando el mundo (...).</p> <p>Con los proveedores también hay como ese choque con la estructura organizacional de ellos versus la nuestra.</p>

Anexo 2. Organización de la información bruta, para Olga Lucía Garcés

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Es una organización que minimiza las jerarquías, las líneas de autoridad. Se puede dar de muchas formas: puede ser que tenga unas formas de trabajo por equipos o por proyectos, pero no funciona con base en líneas de autoridad que van pasando las decisiones o que van transmitiendo políticas verticalmente, sino que es, simplemente, si acaso alguien que coordine el trabajo y ya por célula de trabajo, por áreas, pero muy en un primer nivel.</p> <p>Cuando uno revisa líneas de autoridad, por ejemplo, ya a nivel de la representación gráfica que es el organigrama, realmente las líneas de autoridad son muy pocas, o no la he conocido hasta ahora donde no exista ni una sola línea de autoridad porque de todas maneras hay un objetivo que, por definición, tiene la organización para cumplir, y alguien debe hacerse responsable del cumplimiento de ese objetivo; pero a lo sumo habrá un nivel, máximo dos niveles que se marquen dentro de esas líneas de autoridad.</p> <p>La otra cosa es que suele suceder que en esas estructuras planas, o tienen muchísimos cargos que dependen de uno solo, y en ese caso sería muy especializada, pero lo que suele suceder es que las personas desempeñan distintos roles dentro de su área o dentro de su cargo. Esa es, digamos, otra forma de evidenciar la estructura plana. (...) Una estructura plana puede ser una estructura tipo peinilla, y así es que van creciendo muchas organizaciones desde que nacen, simplemente del gerente general van colgando cargos, y de pronto termina el gerente general con una cantidad de gente que sería su grupo primario, pero que por el alcance que tienen, pues ya lo desborda. Esa es una forma en la que se van especializando mucho a medida que van apareciendo necesidades, y que termina por ser ineficiente porque la capacidad de control de una sola persona se desborda muy fácilmente, o la otra cosa es tener células de trabajo donde una persona puede desempeñar distintos roles dependiendo de la naturaleza de la necesidad que se presente en la organización.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>El desarrollo de la estrategia cuando es de manera muy ágil, que se requiere que gire la organización rápidamente, que la organización defina rumbo rapidísimo por alguna necesidad de una coyuntura dependiendo del entorno en el que se mueva, si es una actividad que realiza que está en un entorno muy cambiante, pues eso es lo que va a necesitar, ahí es fácil identificar que una estructura plana puede efectivamente ayudar.</p> <p>Si la organización está muy burocratizada, mientras se define, mientras se piden los permisos, mientras se dan los avales respectivos para que una idea logre calar y transferirse a la formulación de la estrategia y, más aún, a la implementación de la estrategia, pasa un montón de rato y ya no operaría. Entonces en los procesos estratégicos, los procesos que tienen que ver con la dirección estratégica de la organización o con la formulación de la estrategia, son mucho más ágiles en la organización plana.</p> <p>Entra otro componente, y es el apoyo tecnológico del que se tenga. Una estructura plana permite tomar decisiones muy fácilmente, muy ágilmente, y en todas las áreas. Eso incluye toda la parte financiera y toda la parte contable: ¿Qué pasa? Que no tiene tanta supervisión, a menos que tú introduzcas un elemento que resulta clave (sobre todo en el manejo del dinero en las organizaciones, que finalmente es la sangre que corre por las venas de la organización), y es el control tecnológico. Si tú tienes buenos sistemas de información, que de alguna manera cumplan la función de vigilancia, de que los recursos al estar manejados por pocas personas o por una sola persona no se van a destinar a otras cosas, no se van a destinar para los intereses amañados de esa persona, sino que el sistema de información te permite efectivamente recaudar la información que necesitas acerca de lo que ingresa, y la información que necesitas acerca de las destinaciones que se le dan a esos dineros.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>internamente o externamente en inversiones, pues, uno podría pensar, una estructura plana los favorecería mucho: tenés el control, la vigilancia, pero además tenés la agilidad, mientras que en una organización burocrática tenés quizás más control teóricamente, pero al mismo tiempo tenés muchos actores en el proceso que, haciendo caso de su buena fe y desde ese principio, pues uno dice, claro esto está muy verificado, este proceso de aplicación de fondos está muy vigilado y está controlado. Pero, también (como ocurre en las organizaciones burocráticas, que son viciosas cuando lo son al extremo), esos niveles intermedios, por un lado, vuelven más lentas las decisiones; por otro lado, van a tener costos de oportunidad mucho más altos en términos de inversiones, por ejemplo, pero, al mismo tiempo puede ser que en esa cadena se favorezca mucho más algún acto de corrupción o de desperdicio de recursos a beneficio de uno de los intereses de varios actores o de alguno de los actores.</p> <p>Si bien en lo estratégico se requiere del apoyo de un estilo de dirección participativo para complementar y para potenciar la agilidad de una organización plana, yo diría que la contraparte de ese estilo participativo dentro del manejo de presupuesto, los costos y todo lo financiero y contable sería el apoyo tecnológico que permita potenciar la agilidad y potenciar también la facilidad de la supervisión directa de quien está en la cabeza de la organización sobre quién maneja los recursos financieros, y la transparencia para que las personas que están en el mismo nivel (que van a ser un buen número de personas de la organización) puedan hacer un seguimiento o la trazabilidad de los recursos que finalmente van a estar destinados a sus áreas o a sus células de trabajo o a sus equipos de trabajo.</p> <p>En una organización plana el sentido del trabajo, el sentido que las personas construyen alrededor del trabajo, pienso que debe ser distinto: la aspiración no da para que sea una persona que ascienda en una estructura porque no tiene para donde ascender. Si lo ponemos en cabeza de quien dirige, pues van a ser muchos apuntándole a un solo un solo cargo. Además de construir el sentido, en ese orden de ideas, toda la labor de gestión humana tiene que ir a construir con la gente, y para la gente, un sentido frente al trabajo, que no esté, o que no radique, o que no le esté apuntando específicamente al ascenso en la estructura organizacional. Eso implica un sistema de reconocimientos que no se base simplemente en incrementos salariales por ascenso y por cargos. Entonces bien pueden fijarse metas, por ejemplo, como se requiere del trabajo en equipo. Entonces es importante que esos incentivos monetarios (por ejemplo bonificaciones por metas cumplidas) fortalezcan el trabajo en equipo, porque tampoco se trata de dar incentivos individuales en una organización donde la estructura favorece el trabajo en equipo (...).</p> <p>Se necesita un sistema de incentivos mucho más complejo, que reconozca la capacidad de cada uno de los miembros de la organización de aportar, más que de alcanzar logros individuales. En ese sentido, es muy importante el estilo de dirección participativo: que ellos puedan demostrar que tienen un potencial para trabajar en equipo. Hay que dar los espacios para que opinen, para que se equivoquen sin que existan sanciones drásticas como la cancelación del contrato de trabajo, dar espacios para la creación, para la discusión. El mismo espacio físico laboral se tiene que prestar para eso, porque si vas a favorecer el trabajo en equipo y a todos los encerrás en cubículos individuales y no tenés espacios para la cocreación, por ejemplo, o no tenés espacios para la discusión, para hacer las reuniones, porque el trabajo bajo ese estilo funciona mucho así, entonces no vas a tener coherencia entre lo que estás predicando y lo que la gente puede hacer: espacios que indiquen y que impliquen flexibilidad para el trabajo, y eso es muy necesario.</p> <p>La parte de gestión humana es quizás de las neurálgicas (...), estamos todos básicamente en el mismo nivel, a lo sumo uno o dos niveles arriba, y también para que no canibalicen (sic) al que está arriba, porque o si no lo que va a enfrentar en términos de conflictos es horrible, todos van a querer su cabeza.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>La velocidad con la que la organización puede cambiar ante circunstancias diversas del entorno o ante sus propias necesidades estructurales como organización. Una ventaja adicional es la posibilidad de la creación y de la innovación al interior de la organización, porque todos pueden estar participando del manejo diario, de la cotidianidad, se favorecen mucho más los vínculos.</p> <p>Otra ventaja: tiene unos costos de implementación; pero una vez la organización está en marcha, los costos burocráticos disminuyen, no vas a tener tanta gente, ya se cargaron los costos iniciales de toda la implementación de esta tecnología, pero en el tiempo (me refiero a mediano y largo plazo), si logras mantener esa estructura, y salvo condiciones muy particulares que te obliguen a hacer otra inversión fuerte en infraestructura para sostener esa organización, ese aplanamiento, esos costos se van a estabilizar y tienden a ser bajos.</p> <p>Son organizaciones que son fuertes en entornos que son agresivos (...). Cuando el entorno es agresivo te exige desarrollar barreras de entrada, y cuando tienes a la gente creando e involucrada en la operación del negocio, con posibilidad de lanzar ideas, pueden detectar amenazas mucho más rápido, y en ese sentido pueden reaccionar más rápido frente a estas amenazas y eventualmente pueden crear barreras de entrada o responder a esas amenazas aprovechando sus fortalezas o minimizando una debilidad, o aprovechando otra oportunidad por fuera del alcance de la amenaza (...).</p> <p>Se mejora mucho la viabilidad de la organización, que es su capacidad de mantenerse generando resultados aceptables en su contexto, de mantenerse en el tiempo, que es finalmente el objetivo de todo administrador que está al frente de una organización, porque, como puede ir, responder rápido al cambio [la organización], puede ir adaptándose fácilmente.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>La organización al ser plana, puede llegar a centralizar en muy pocas personas o en una persona (que algo de eso depende también del tipo de dirección) las decisiones que tengan que ver con esa dirección estratégica, porque puede ser que los jefes sean muy pocos y que la dirección no sea tan participativa (puede ser plana en estructura, pero no necesariamente plana en estructura significa participativa en el estilo de dirección), entonces pueden ser ellos <i>atractores</i> [sic] de la autoridad, y entre ellos simplemente definen: ¿Qué implicaciones tiene eso? La miopía organizacional: si tenés una cantidad de expertos que son tus subalternos y cada uno es experto en su área, pues ellos son además los que están directamente vinculados con la operación porque tenés pocos niveles, entonces ellos están en la parte de ejecución y operación al mismo tiempo, pues seguramente podrían opinar, podrían aportar a la construcción de la estrategia, siempre y cuando quien esté a la cabeza lo permita.</p> <p>Los costos a corto plazo.</p> <p>Como no hay tanta parametrización, entonces hay improvisación, y esa improvisación también cuesta. Como no hay tanta parametrización, no hay tanta formalización del comportamiento de las personas: puede no haber tanta formalización de resultados, aunque lo adecuado sería formalizar resultados para que la gente trabaje por esos resultados, independientemente de cómo lo haga, que llegue a los resultados esperados; sin embargo, está el riesgo de que no exista ese nivel de formalización, y eso puede llevar a improvisación.</p> <p>Puede llevar a tener unos ciertos círculos o una camarillas de poder, que igual se pueden dar en la organización muy burocrática, pero en la organización plana se pueden también dar ese tipo de cosas porque puede haber una célula trabajo o un equipo de trabajo que empiece a indisponer a los demás; por ejemplo, en contra de la dirección general, en contra de un proyecto que se ha propuesto. Entonces es toda la</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>organización la que está indispuesta, y eso es difícil de manejar.</p> <p>Hay que contar con que no siempre, como en todas las organizaciones, la gente va a construir el mismo significado frente a los asuntos que tienen que ver con la organización; por ejemplo, ahorita hablamos del significado del trabajo: vos podés vincular a alguien que dice que puede lidiar con eso, pero ya en la operación diaria esa persona finalmente se va dando cuenta de que desea alcanzar una posición y no la va a poder alcanzar. Entonces, o se desmotiva esa persona, o empieza a hacer una campaña en contra de quien está la cabeza, y ahí entra otra vez el asunto del poder.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>(...) sería mucho más útil acompañar esa estructura plana con un estilo de dirección participativo que permitiera la construcción de esas sinergias entre las distintas áreas, entre los expertos y especialistas encargados de cada campo en la organización.</p> <p>La gente puede tener roles en distintos procesos o participación en distintos proyectos, y en ese sentido es muy importante la polivalencia: que no sea una persona estrictamente especialista que solo sepa esto y nada más, porque necesitás que sea una persona, que si trabajás por proyectos, pues hoy trabaja en este proyecto y mañana está con este otro proyecto, hoy trabajó con este equipo pero mañana tiene que trabajar con otro; entonces es una persona flexible, y esa flexibilidad se tiene que favorecer, no solamente desde lo que le corresponde a gestión humana como tal, sino que tiene que haber una coherencia desde la dirección: no puede transmitir un mensaje distinto al que se supone quiere favorecer en la organización.</p> <p>Tiene que estar muy ajustada esa estructura a la estrategia que tenga la organización, eso es básico. Antes de pensar en aplanar estructuras, hay que pensar si la estrategia que nosotros diseñamos y planteamos requiere una estructura plana, porque una estructura plana, si miramos los costos que tiene, pueden ser altos. Si vamos a pensar en un estilo de dirección participativo, se necesita tiempo para conversar con la gente: el gerente no puede estar simplemente por horas o como la figura-símbolo del poder, porque eso no va con la estructura plana, entonces tiene que ser una persona que, además de tener ese carisma, también tenga disponibilidad en su tiempo, y ese es tiempo que se costea a salario de gerente. Tiene que ser una persona que tenga además unas habilidades de negociación muy altas, porque está en la mitad de la junta directiva y su equipo: al mismo tiempo que es la cabeza funge de línea media en esa relación, entonces tiene que negociar con su equipo y estar muy cerca de la junta directiva y apostarle a sus intereses, pues finalmente son los dueños, y eso cuesta.</p> <p>Cuesta el hecho de ser flexibles: tener espacio el error, y los errores cuestan. En cualquier ámbito de la organización un error es susceptible de costearse. Hay que tener un buen soporte tecnológico, y cuesta, y cuesta en términos inclusive de las adaptaciones y las particularizaciones que haya que hacerle a esa solución que le están ofreciendo, porque no todo puede ser desarrollado <i>in house</i> por ejemplo, porque también saldría muy costoso.</p> <p>Lo primero que uno tendría que balancear es si la estrategia que tiene requiere una estructura plana, y bajo qué condiciones: ¿Una estructura plana, supremamente plana, o vamos a tratar de aplanar? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿De qué manera y en cuánto tiempo? Porque el aplanamiento de una estructura, si se hace de una vez, es supremamente brusco y rompe toda las relaciones y los vínculos sociales entre la gente de la organización, y además rompe la credibilidad casi que de la sociedad frente a la organización: cuando han intentado hacer aplanamiento estructural (que casi siempre lo hacen solamente con el criterio de tener menos costos), ¿qué hacen? Arreglan con la gente, pero el</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>trabajador que se va porque arreglaron con él se va con un sinsabor, y replica ese sin sabor en otras instancias, y la organización no se debe solamente a sus trabajadores o a sus clientes, se debe a la sociedad y la comunidad en la que tiene injerencia. Entonces eso va a afectar todo el ambiente de ese entorno inmediato de la organización.</p> <p>Por eso el criterio solo del costo no justifica el aplanamiento de una estructura, sino que la estrategia es la que gobierna en ese caso, es el criterio dominante para determinar si la estructura se aplanan y en cuánto tiempo se aplanan.</p> <p>[La cultura patriarcal] genera un problema adicional, y es la sucesión: cuando esa persona, que estuvo en el comienzo de la organización (que tenía un estilo muy participativo, que a todos nos consultaba pero que tomaba todas las decisiones) y que se volvió el papá, se vaya, puede ser que el que viene no va a tener ese mismo estilo, y va a delegar cosas, o a va ser más independiente y todos están focalizándose en él. Eso es uno de los peligros, y la gestión humana debe trabajar sobre la autonomía de la gente porque hay que fortalecer esas habilidades del trabajo autónomo, de tal forma que la mirada no esté enfocada únicamente en quien dirige o en el estilo.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>Planas del todo no. Yo he trabajado (por razón de mi investigación en el doctorado) con una que no es tan convencional porque es una organización que tiene actores públicos en su creación, tiene actores privados, tiene particulares también, tiene gente de la comunidad, que es la Corporación Parque Arví. es una organización con una estructura muy plana (no es plana del todo), pero tiene un peligro y es que está muy centralizada porque todos convergen en la directora (...); entonces sí, da un estilo muy participativo, y en el espacio físico de las oficinas que ocuparon luego de las oficinas iniciales se diseñó con conciencia que estuvieran todos juntos, no hay divisiones por puertas, las puertas son transparentes (...). La organización cambia muy bien, ha enfrentado retos muy difíciles, retos con un entorno supremamente difícil, pero tiene ese riesgo, qué va a pasar cuando la directora se vaya (...).</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Hay que tener muy en cuenta que nosotros en el contexto paisa en particular somos patriarcales, estamos muy cómodos en el patriarcado, y somos muy míticos: entonces para nosotros la figura del padre es algo en el fondo muy sagrado. Quien logra el liderazgo en algo se convierte como en el papá de ese algo y lo institucionalizamos como padre de ese algo y eso es problemático (...). Nosotros tendemos a eso: estamos cómodos obedeciéndole al papá, y el papá está cómodo mandando y protegiéndonos, entonces ese modelo es muy peligroso en una estructura plana porque lo vuelve una miniburocracia, en el sentido de que no nos podamos mover si el señor no dice, y eso desvirtúa buena parte de las ventajas que tendría una estructura de este tipo (...).</p> <p>Nosotros este cuento el autocontrol lo cacaraqueamos [sic] mucho, y sí, qué tan bueno que desaparecieron los controles en las organizaciones, pero nosotros los paisas no estamos tan preparados para enfrentar lo que se llama trabajo autónomo o bajo la ideología de autocontrol, porque estamos más cómodos si nos dicen qué hacer, si nos verifican entonces estamos más tranquilos, porque la culpa no es mía, es del otro que verificó. Nosotros, aunque paradójicamente nos creamos los más tesos, los que sacamos adelante un túnel (...), pero en la cotidianidad no estamos tan convencidos de que somos eso; siempre necesitamos alguien que nos esté vigilando por tendencia cultural.</p>

Anexo 3. Organización de la información bruta, para Diego René Gonzales-Miranda

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>(...) normalmente se entiende que la estructura jerárquica o los niveles jerárquicos son menores o <i>cuasidesaparecen</i>; esto permite básicamente que sean más flexibles y por lo tanto se puedan adaptar cada vez más rápido al entorno y puedan competir contra sus competidores, valga la redundancia, de una manera más certera (...) y que la comunicación dentro de la organización sea más rápida, por lo tanto no caigamos en una burocracia mecanicista en donde tenemos que hacer paso por paso para hacer las cosas; lo entendemos desde esa perspectiva en la que la estructura jerárquica es cada vez menor.</p> <p>Ahora, yo siempre he defendido la idea de que el tema de lo plano o lo vertical / estructural, no solamente se refiere un tema de línea jerárquica o de niveles: una estructura muy bien diseñada con distintos niveles, no necesariamente tiene que ser pesada o paquidérmica, sino que depende también del estilo de dirección, de la madurez de la compañía, del sector económico y una serie de factores que pueden hacer que la compañía, siendo muy piramidal, tenga procesos que sean muy planos.</p> <p>(Las características de una organización plana se evidencian en) Toma de decisiones sin necesidad de estar preguntando (...); la comunicación, cuando tú no tienes que seguir un protocolo para poder hablar con los jefes que están arriba, entonces hay una cuestión mucho más abierta, sencilla; tercero, cuando la gente está más empoderada y asume con autonomía su responsabilidad, por lo tanto, se delega demasiado (no en sentido negativo sino positivo): entonces, cuando se delega mucho y la gente asume el rol que tiene manera responsable; cuando el jefe es cercano, por ejemplo cuando son reuniones muy cortas solo de coordinación o prácticamente no hay reuniones; cuando hay mucha informalidad y se resuelve desde la informalidad.</p> <p>(...) Normalmente las organizaciones planas son muy enfocadas: no tienen tanto producto o servicio tan diversificado, entonces eso hace que te enfoques en la tarea.</p> <p>(...) El hecho de que sea plana no exime de que haya efectivamente una estructura jerárquica; por ejemplo, no sé si tú has visto que hay muchas estructuras planas en donde ponen al cliente en el centro (que muchas veces le llaman circular): eso se da en el papel, en la vida real siempre hay una cabeza, por más que no hayan tantos niveles a lo largo de toda la estructura de una organización, siempre hay alguien que toma la decisión y eso habla de que así sea plano hay una jerarquía. Es la forma normal y común de poder organizar la vida organizacional: hay un responsable, y eso implica que no solamente tome las riendas y se haga responsable (y de paso justifica el salario que recibe), sino que las directrices, órdenes o sugerencias o intervenciones que haga en la organización sea seguido por otros. En una organización plana los niveles de comunicación serán distintos pero no significa que no haya una jerarquía; a veces en lo plano, como es una sola cabeza que tiene que estar haciendo más cosas, la jerarquía o las manifestaciones de esa autoridad se hacen más fuertes.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización	<p>Cuando estamos hablando de la estrategia en una cuestión más convencional hay un asunto más de consenso y de trabajo en equipo, que normalmente es prolongado, tedioso, y se demora mucho en el tiempo: cuando vas a revisar una planeación estratégica y vas a renovar la misión la visión y propósito de una empresa (...) cada cinco años, el proceso en una organización convencional suele convocar a todos los niveles: primero, al nivel más alto en donde hay que ponerse de acuerdo, y por lo tanto son reuniones de concepción, de percepción, de mucha discusión; pero después tiene que <i>cascadearse</i>, por decirlo así, a toda la organización. El proceso suele ser más complicado y tedioso, y te</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
	con estructura más jerárquica	<p>corre el riesgo de que no todo mundo entienda la estrategia de la misma manera, porque al momento de que hay muchos niveles organizacionales la información se pierde en la mitad (...).</p> <p>En una organización plana la estrategia se hace más rápido porque son pocos los que participan, se difunde de una manera más rápida a todo el cuerpo de la organización, y la estrategia no piensa tanto en el largo plazo; por lo tanto, la organización puede reaccionar de manera más flexible ya que piensa en el corto. ¿Por qué? Porque en el día a día como son normalmente menos personas para más funciones dentro de la organización, las personas están más ocupadas, angustiadas (...).</p> <p>[Frente a los procesos financieros] yo creo que los protocolos, el formalismo de una organización convencional, hacen que al final de cuentas el manejo de las finanzas, de los costos y presupuestos sea mejor, más riguroso (todo el mundo sabe los centros de costos, el ordenador del gasto) que te lleva efectivamente a tener un mayor manejo (...).</p> <p>[En una organización plana] es normalmente más difícil de llevar y de controlar, suele ser más caótico, no es un presupuesto tan grande como el de una cuestión convencional y hay mucha participación de la estructura jerárquica, porque al momento de que no hay niveles, los que son los jefes tienen que asumir, digamos, en el trabajo.</p> <p>El tema de la gestión del talento en una organización convencional: primero, hay más posibilidades para que la gente ascienda porque tienes una estructura que lo permite y que lo sostiene; segundo, es necesario que el área de gestión del talento esté debidamente organizada, con unos objetivos claros, porque tienes un mundo de gente en distintos niveles que organizar; por lo tanto, se vuelve más complejo: tienes que hacer división por equipos, división por perfiles, la estructura salarial también cambia, y además tienes que hacerla diferencial pero igual para todos los que están en el mismo nivel (...).</p> <p>Cuando estamos hablando de organizaciones planas el tema de la gestión del talento se vuelve estratégico, pero de manera distinta (...); el gran reto va a ser en el proceso de ingreso, o sea de selección: encontrar el perfil.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	La flexibilidad y capacidad de adaptarse al entorno. Poder generar el contacto con los clientes durante el servicio que realizas también se hace muy interesante porque la persona lo toma o lo asume de manera personal y, por lo tanto, frente a la ausencia de burocracia lo plano hace que la persona se involucre más, que forme parte, que se sienta que forma parte del negocio.
	Desventajas o riesgos derivados	La informalidad. La información se puede trastocar o se puede perder porque hay menos mecanismos de control. Los planes de carrera y los ascensos al interior de la organización va a ser difícil que se den, porque no tienes espacio, no tienes cargos que cubrir.
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Toda organización que se monte en un proceso muy informal tiene que aprender del error, y estar dispuestos a aprender el error.</p> <p>El liderazgo como el instrumento o el medio para desarrollar las personas (...). El otro factor crítico es que hay que tener bien clara la meta a la cual nosotros vamos a ir, el objetivo, el propósito para no desviarnos, porque en el día a día y con todas las urgencias tendemos a perder el norte. El reto es que tú necesitas un perfil de persona que trabaja en la organización muy ajustado: no todos tienden a trabajar de manera</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>horizontal, mucha gente requiere una oficina, un jefe, un seguimiento diario.</p> <p>[Sobre el proceso de adopción] primero, hay que evaluar la cantidad de personas que hay en la organización; segundo, que la organización apueste por ese tipo de organización y esté de acuerdo. Una capacidad de liderazgo impresionante y saber delegar. Establecer bien claro cuál va a ser la nueva cultura y los parámetros a seguir (...): lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer.</p> <p>Cuando nosotros hablamos de establecer una cultura, primero lo que tú tienes que pensar es en la necesidad de tener la persona adecuada, que entienda el objeto y la razón de la realización, y lo que quiere de lo plano, para que esté convencido y después pueda irradiarlo.</p> <p>Después mirar efectivamente cuáles son los cargos más importantes (lo que no son los más importantes se hace una reducción de personal).</p> <p>(...) yo veo muy difícil que algo plano se pueda dar en una organización grande.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	Logyca. Es una organización plana de Bogotá.
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Acá en Antioquia creo que tenemos una tendencia a ser más planos, somos muy informales, no hay tanto protocolo. En Bogotá el protocolo y la 'doctoritis' es un asunto terrible.</p> <p>(...) Yo creo que hoy en día, con el tema de la industria 4.0, tenemos que tener las organizaciones una capacidad de movilizarnos, de adaptarnos y, por tanto, de cambiar muy rápido, y eso va a implicar que las estructuras sean cada vez más planas, o al interior encontremos departamentos con estructuras cada vez más planas.</p>

Anexo 4. Organización de la información bruta, para Diego Armando Marín Idárraga

Categoría	Subcategoría	Respuestas
-----------	--------------	------------

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Una estructura plana es aquella que ha logrado flexibilizar de manera importante su diferenciación vertical. Cuando hablamos de diferenciación vertical estamos haciendo referencia a la división del trabajo que es puramente jerárquica; es decir, a la definición de posiciones jerárquicas. Entonces, por lo tanto, una organización plana es aquella que ha logrado liberar en buena parte las diferentes posiciones jerárquicas de la organización (...). Mintzberg en su modelo lo que ha hecho casi que alegóricamente a la pirámide organizacional funcionalista que viene desde Fayol es coger como con la mano en la mitad y apretarla (...), fue como ahorcar la mitad de la pirámide organizacional (...).</p> <p>Es que la línea media de la organización representa una problemática muy grande para las organizaciones: cuando no está perfectamente alineada, coordinada y controlada, puede producir un exceso de ineficiencia organizacional porque limita u obstaculiza el flujo de información que va desde la alta dirección hasta los niveles más bajos operativos. Entonces, casi que el modelo es sugestivo para indicar que las organizaciones deberían tomar una decisión de diseño inteligente en el sentido de tratar de liberar lo más que puedan la línea a media de la organización. Cuando uno libera la línea media de la organización en una organización convencional la empresa empieza a ser más aplanada.</p> <p>De hecho, él muestra modelos, por ejemplo, de organizaciones que son más intensivas en operación o han hecho adopción tecnológica, muy grandes en el núcleo operativo, muy pequeñas en el ápice estratégico y casi que sin línea media. Eso es una organización plana, digamos, convencional.</p> <p>Si vamos a modelos y perspectivas más contemporáneas, las organizaciones casi que externalizan todo su proceso operativo, incluso en algunos casos externalizan también muchos procesos estratégicos, y entonces asumen una forma organizacional que se conoce como forma modular o en red también, en donde casi que la organización es solamente el núcleo estratégico, porque lo demás está tercerizado. Entonces ahí la (...) la línea media entra a cumplir el rol directivo integrador de todas esas áreas (...). Entonces esa (...) es una organización plana en un sentido estricto y (...) y digamos muy representativo y que se está aplicando incluso en muchas organizaciones.</p> <p>La definición básica de la estructura organizacional es un conjunto de decisiones referentes a la forma en la cual se divide el trabajo en la organización y luego como se coordina (...). En la medida en que yo aumento el nivel de diferenciación horizontal, es decir, en que empiezo a crear más campos de actuación funcional, yo requiero de mecanismos de coordinación de eso, (...) que se tomen decisiones de diseño alrededor de la estructura organizacional, y esas decisiones llevan a cómo coordino y cómo controlo, y necesariamente debe existir una línea mínima jerárquica para garantizar esa coordinación y ese control. Siempre ha existido y siempre existirá jerarquía, así sea de uno a uno, (...) entonces las jerarquías no pueden desaparecer, porque si desaparecen estamos eliminando por completo la noción de la estructura organizacional, y si eliminamos por completo la estructura organizacional, pues, no puedo hacer diseño. Así de sencillo.</p> <p>En las organizaciones planas se trabaja en función del resultado, de la autonomía, son organizaciones que funcionan por equipos autodirigidos, equipos autocontrolados, equipos interfuncionales.</p> <p>(...) las organizaciones pequeñas son muy simples, pero en la medida en que crecen empiezan a enfrentar el desafío de la burocratización que se da por la necesidad de control; pero llegan a un momento en el cual la burocratización se vuelve tan extrema que tienen que empezar a flexibilizar la estructura o áreas específicas. Entonces, en ese sentido hay una lógica también en el desarrollo de la organización y también en todo lo que es su historia y su tamaño: en organizaciones planas que pueden volverse más piramidales y volver a ser más planas, y así</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>sucesivamente. De hecho, yo puedo tener organizaciones en donde existan áreas planas y áreas que son muy piramidales.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Burns y Stalker encontraron en sus investigaciones básicas en los años 60 (...) que el comportamiento de las organizaciones puede ser de tipo mecánico y orgánico. Entonces, todas esas características que los autores asocian con lo orgánico son las que caracterizan las organizaciones planas: descentralización, una organización plana se caracteriza porque descentraliza (...), la flexibilidad, el proceso flexible en la toma de decisiones es otra de las características, el acuerdo conjunto de participación y de aporte de toma de decisiones de los diferentes agentes organizacionales (...), la formalización tiende a reducirse, (...) el nivel de coordinación que es un poco más flexible se ve más por la normalización de las habilidades, de los resultados (...).</p> <p>Yo creo que no todas las organizaciones podrían tener la connotación de una organización plana. Para que una organización sea plana tiene que cambiar por completo el esquema de departamentalización funcional que caracteriza a las organizaciones burocráticas (...). Si yo estoy concibiendo la organización en esos procesos (refiriéndose a los procesos de gestión estratégica, gestión financiera, gestión del talento humano) desde un punto de vista funcional, yo difícilmente puedo pensar en aplanar una organización con esas características, porque, cuando la organización está dividida por áreas funcionales, tiene que existir mecanismos de control que sean articuladores del trabajo de toda la organización, porque si no: ¿cómo logro integrar la actividad de cada una de las áreas? Con un comité de gerencia no se logra, tienen que existir unos procesos formalizados, y el hecho de que estén formalizados va a requerir que empiecen a generarse una serie de capas organizacionales. Lo que quiero plantear es que en una organización con la perspectiva clásica, tradicional, funcionalista es muy difícil pensar en una organización horizontal (...).</p> <p>En una organización plana estos procesos tienen que responder a otro tipo de configuración; por ejemplo, una configuración tipo matricial, que es la configuración por excelencia de la coordinación del trabajo, o una configuración un poco más divisional, que garantice la autonomía y, de alguna manera, la discrecionalidad en la toma de decisiones (...). Entonces, las diferencias están en la manera en cómo se articulan en una organización plana y cómo se articulan en una organización jerárquica tradicional. Lo otro es que muchos de esos procesos son soportados por tecnología, entonces mucha de esa operatividad la desarrollan sobre la base tecnológica que desarrolla esos procesos, y eso hace también que se pueda dar la flexibilidad.</p> <p>Organizaciones de gran tamaño difícilmente uno pueda pensar o decir que se trata de una organización plana, o que uno pueda transformar una organización compleja en plana. Pensar que una organización como el Grupo Aval sea plana enteramente en su totalidad es muy complejo. Por eso hay que definir muy bien qué se entiende por organización de naturaleza plana, (...) yo puedo pensar que una organización, yo pueda pensar en hibridación en lo que son los tramos de autoridad. Entonces yo puedo tener tramos de autoridad o el <i>span</i>, en unas áreas en donde ese <i>span</i> sea angosto, y entonces hay jerarquía, y en otras áreas en donde el <i>span</i> es amplio, y hay baja jerarquía. Por ejemplo, en una organización financiera que yo conozco, el área de ejecutivos de cuenta de la organización, que se encarga de la retención de clientes en la organización, está compuesta casi por 30 ejecutivos y un solo directivo. Esa parte ahí es plana; pero ¿cómo logra esa persona controlar los 30 ejecutivos? Por el sistema de información que tiene; es decir, por el soporte tecnológico. Es casi que sobre su pantalla ya los está controlado a todos. Por eso yo decía ahora que lo de la tecnología es válido. Y entonces lo de las empresas complejas necesariamente tendrán que hacer la adopción tecnológica si quieren flexibilizar algunas áreas.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>La otra forma de flexibilización lógica es el rediseño del proceso. Entonces es casi que hacer mapeo del proceso organizacional para tratar de identificar cuáles son esos procesos que son claves, que son casi que inductores de valor, de la cadena de valor interna, y redimensionarlos de tal manera que se eliminen aquellos procedimientos o subrutinas que, de alguna manera, sean desperdicio del proceso. Entonces es casi que una mirada sistémica de entrada-proceso-salida, para poder determinar cuáles son los excesos de ineficiencia que se dan en los procesos, y eso me puede ayudar también a liberar una serie de carga de actividad que me podría garantizar una flexibilidad de la estructura. Y lo otro que te decía que hacen muchas empresas para lograr ser más planas, porque eso les favorece la eficiencia del proceso, y es la externalización.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>La principal ventaja es la condición de flexibilización y procesos adaptativos en el mercado y en el contexto en el cual la organización actúa. (...). El hecho de ser horizontal podría garantizar mejores procesos adaptativos porque el nivel de respuesta a los cambios ambientales puede ser un poco más expedito.</p> <p>La otra gran ventaja obviamente es la reducción de costos. La empresa de alguna manera logra optimizar la asignación del costo. Puede que tenga que hacer unas inversiones muy grandes al comienzo, pero en el largo plazo el costo se reduce ostensiblemente sobre todo cuando han hecho adopción tecnológica. Entonces la racionalización de los recursos ahí también es una fortaleza importante de las organizaciones planas.</p> <p>La otra que podría uno pensar, es la posibilidad que esa organización pueda generar de manera más profunda redes interorganizacionales (...). También la teoría de la relación interorganizacional muestra que las organizaciones que tienden a ser más flexibles y más ágiles en su proceso tienen una mayor propensión a intercambiar recursos y capacidad con otras organizaciones en su contexto.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>(...) si tu llegas mañana a una organización burocrática y dices que vamos a empezar un proceso de rediseño para horizontalizar, pues, obviamente, se sabe que esta va a dejar muchas personas por fuera. Entonces esto va a generar un choque grande, y además va a implicar también unos costos sociales importantes que quizás también habría que tener en cuenta. Entonces el proceso de horizontalizar ha sido muy criticado desde algunas corrientes dominantes de los estudios organizacionales, porque consideran que la horizontalización de las organizaciones lo que hacen es precarizar el trabajo de las personas. Y esta precarización lleva a una desnaturalización del individuo porque le está negando la oportunidad y el derecho básico del trabajo. Y sabemos que una organización horizontal, pues, básicamente lo que está buscando es eliminar un exceso de niveles organizacionales. Entonces esto necesariamente conlleva a desempleo.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>La homologación de tecnología tiene que ser un proceso constante. Si estamos hablando que uno de los aspectos claves para mantener la flexibilización o la horizontalización de la organización es la tecnología, entonces a continuación la organización tendrá que estar permanentemente actualizando las tecnologías.</p> <p>Una de las características de las organizaciones planas, e incluso Mintzberg lo asocia con su forma adhocrática, y es el desarrollo innovativo. Entonces un factor clave que tiene que manejar es el proceso de innovación constante, que tienen que estar estableciendo no solo en el servicio o el producto, sino también en proceso. Por ende, la velocidad de la adopción de innovaciones también tiene que ser muy rápida.</p> <p>Otro factor tiene que ver con el proceso de profesionalización de los agentes organizacionales; es decir, cuando yo hablo de profesionalización</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		es la calificación en las competencias cognitivas y técnicas que tienen (...), y las organizaciones horizontales generalmente se caracterizan porque son empleados que evidencian un buen nivel de profesionalización, un buen nivel de manejo cognitivo. (...) Porque si yo hablo de una empresa en donde los empleados no obtienen mucha calificación y, obviamente, están en la parte operativa, si no tengo tecnología, tengo que crear supervisores que los vigilen; entonces, ahí estoy generando jerarquías. Entonces, obviamente, la calificación es importante.
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>Sé que hay muchas empresas del sector de los sistemas de la información que trabajan mucho bajo ese esquema de organizaciones más aplanadas, pero no tengo un caso puntual.</p> <p>(...) muchas empresas del Estado lo vienen haciendo por la vía de la tercerización, que también les favorece un poco el control; entonces muchos de sus procesos los manejan a través de lo que ellos llaman los operadores. Los operadores administrativos, logísticos, financieros, jurídico, que les manejan muchos de estos procesos.</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>(...) cuando hablamos de una organización plana, estamos pensando en que los directivos pasan más que todo a ser unos orientadores, y no tanto a ejercer supervisión directa. Entonces, en ese sentido se requiere un alto nivel de responsabilidad, y si lo vemos en nuestra cultura y nuestro contexto, a veces se dificulta mucho la realización del trabajo precisamente por la necesidad de control. Un colega mío hizo una investigación hace poco: analizó tres grandes empresas que tenían más de 1000 empleados. Él aplicó un instrumento en donde lo que trataba de identificar era cuál era el comportamiento del empleado frente a una organización mecánica o a una organización de tipo orgánica. Y al final a la conclusión que él llegó, (...) encontraba que los empleados se sentían más cómodos siendo controlados, siendo supervisados (...).</p> <p>Si uno retoma esos aspectos, y más o menos lo que uno interpreta de las investigaciones en nuestro contexto, observa que el proceso para lograr organizaciones planas en nuestro contexto colombiano tendría que pasar primero por un proceso de sensibilización cultural. Hay que hacer una intervención en la cultura organizacional muy fuerte.</p>

Anexo 5. Organización de la información bruta, para Confidencial

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	¿Cuándo dentro de una organización se pueden dar figuras más planas o tramos de control más amplios? Cuando las tareas son muy operativas y muy estandarizadas. En una planta de producción, por ejemplo, un supervisor puede atender al mismo tiempo 55 o 60 operarios, porque la tarea está muy estandarizada; pero cuando la tarea empieza a ser compleja y yo requiero de otros para poder solucionar esos problemas o para poder enriquecer la solución, y ese contar con otros significa que le estoy quitando, a ese otro, tiempo de su proyecto. Él también está dedicado a otro proyecto, y dice: ¿A quién atiendo primero?, ¿a este o aquel?, ¿cómo me voy a multiplicar para darle respuesta a tantas cosas? Entonces la jerarquización o la priorización se da a nivel de los proyectos o las iniciativas que tiene la empresa (...).
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Si ambas [organización plana y jerárquica] tienen claro que su función es tener lineamientos muy claros sobre cómo se priorizan y focalizan los diferentes proyectos y actividades que tiene que hacer la empresa, no habría gran diferencia más allá del número de interlocutores que tendrían que ponerse de acuerdo.</p> <p>En una organización plana yo estaría en la capacidad a la hora de decidir un nuevo curso estratégico hacia dónde me voy a dirigir. Obviamente al tener menos interlocutores podría ser mucho más fácil la discusión que cuando tengo demasiados niveles, porque cada cual va a estar defendiendo su terruño, y eso es algo que se da más en las empresas con niveles jerárquicos: una empresa que tiene más jerarquías tiende a tener más silos, y no tanta visión de empresa para decidir hacia dónde tengo que ir.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Una de las grandes ventajas es que el desarrollo de cada trabajador está amarrado a algo más que precisamente la jerarquía, y de pronto va a tener una relación más directa con los resultados, o su aporte a los resultados en diferentes proyectos, pero que al mismo tiempo tiene que asumir las consecuencias de ese tipo de organización, y que, como en todas partes, también se va a presentar: "Fue en equipo, y aquel fue el que se llevó todo el crédito". Es natural y es muy difícil de manejar, porque es muy interno de cada persona, de cómo asimila e interpreta lo que es ser exitoso en una empresa, lo que es estarse desarrollando.</p> <p>Puede llevar más a que el profesional (...) coja las riendas de su autodesarrollo. Aparece el término de <i>accountability</i>: yo me responsabilizo con todas las de la ley, y también tener la capacidad de discutir los problemas de una manera más tranquila, y no como de ataque personal, que es otra característica de todas estas empresas innovadoras, independiente de su estructura, y es que aceptan que las personas se 'den duro' en cuanto a lo que tiene que ver con las ideas, pero que para nada trasciende al plano personal porque se sabe que es en el mismo interés de que las cosas salgan bien (...).</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Yo no le veo como desventaja en sí, sino más bien cuando yo, teniendo un tipo de negocio para el que ese tipo de organización no era la mejor para el resultado o para la extensión geográfica que tengo, o para los diferentes productos que manejo. La desventaja está en ensalzar demasiado sus beneficios (...).</p> <p>Por eso han habido tantas frustraciones y tantas <i>patrasias</i>. Igual, como seres humanos tenemos unas limitaciones de hasta dónde podemos</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>trabajar efectivamente (no tanto en el número de temas sino dependiendo de la complejidad del tema), cómo nos relacionamos, cómo resolvemos las diferencias; entonces, si llega un momento en que nos quedamos atrapados en una discusión, quién dirige, cómo se dirige. Hay momentos en que hay unas reglas muy bien establecidas para hacerlo, pero hay un momento que siempre llega, y aparece la necesidad de la autoridad.</p> <p>Va en contravía un poco de lo que somos los seres humanos: aquel que realmente está apasionado con su trabajo porque tuvo la suerte de trabajar en algo que realmente le gusta, usted lo que quiere mostrar es la contribución que usted hace a la empresa desde ese trabajo que le gusta, entonces empieza a sacar más iniciativas y más proyectos (...), y al proliferar los proyectos vuelve y empieza la pelea por los recursos, sea tiempo, dinero, las personas, y vuelve y arranca la necesidad de yo cómo dirimo estas diferencias.</p> <p>(...) hay pérdidas para las personas. Quien trabaja en una organización plana le toca aceptar otras cosas que en otra organización de otro tipo tiene ciertos privilegios: el desarrollo no está amarrado estrictamente que usted va a tener un título jerárquico, sino a tener una tasa de éxito en proyectos o que lideró tantos proyectos. La visibilidad profesional entonces empieza a variar, cosas más del ego, que nuestra cultura está muy acostumbrada en que si usted quiere ser alguien en una empresa tiene que tener un título ahí pegadito, y no necesariamente. (...) Que la gente piense que yo solo me he desarrollado y crecido en la empresa en la medida que tengo una posición jerárquica mayor, y que no asocie ese desarrollo a la oportunidad de obtener beneficios o de lanzar productos, otro tipo de resultados que son muy valiosos.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Creo que se cometen muchos errores cuando se parte de una vez "yo quiero ser así", pero es prácticamente imposible; sobre todo sin tener presente con qué personas cuento, porque hay unos casos muy interesantes, porque todo el mundo se sueña un Google. La gente solo ve esa parte y no ve la otra, y es que estas empresas tienen procesos de selección súper estrictos, porque se aseguran que los profesionales sean lo mejor de lo mejor por el tipo de decisiones que van a tomar, porque realmente cuando les entregan un proyecto tienen que responder por todo, (...) y estas empresas no son complacientes con la negligencia: estamos democratizando de alguna manera cierta responsabilidad y cierto control, pero para hacerlo con responsabilidad tengo que garantizar que quienes van a desempeñar están capacitados a todo nivel.</p> <p>Ha habido casos de empresas que empiezan a crecer completamente planas y se dan cuenta de que, para poder seguir tomando decisiones y para poder llegar a unos resultados efectivos, hay un momento en el que se necesita saber qué puedo hacer, a quién le respondo, quién me da directrices. Entonces el ser plano <i>per se</i> no debía ser el objetivo a buscar. Más bien, el objetivo es de acuerdo a la organización que yo tengo, de acuerdo a los resultados que yo tengo que entregar, al tipo de producto, tipo de mercado, tipo de industria, cuál es el tipo de organización que más me conviene.</p> <p>Para mí sería absolutamente imposible que una empresa, digamos, como Amazon en este momento, con todos los empleados que tiene. ¿Qué significa plano para Amazon? No tener más niveles de los necesarios, porque es muy distinto Amazon a una <i>startup</i> que apenas acabó de empezar y tendrá 25 personas: los 25 sí pueden estar en una organización plana, pero los otros necesitan algún tipo de mecanismo de reporte para poder comunicar y hacerle seguimiento a los resultados y, sobre todo, para evaluar que todos sí estamos trabajando hacia el mismo lado.</p> <p>(...) que yo tenga la capacidad de analizarme permanentemente y hacer los cambios que la estructura requiera, ya sea un modelo mixto: yo requiero que este departamento sea más plano y esté más jerárquico (...).</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		La tecnología ha avanzado mucho en mecanismos que permitan sacar lo que sea colaborativamente, pero y si las personas que están al otro lado de la pantalla no saben manejar o no conocen todas las ventajas que tienen todas las herramientas del Office? El no estarnos alfabetizando permanentemente en ese tipo de tecnologías también puede ser una ventaja o una limitante.
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	A mí ISA me parecía un caso interesante por el tamaño de la empresa: antes eran gerentes y directores, y los directores tenían potestad para conformar o des conformar redes, conformar equipos, y era autónomo para seleccionar quién iba a ser el coordinador del equipo: durante el tiempo que esa persona era coordinadora tenía esas personas a cargo pero esa coordinación era rotativa dentro del equipo, entonces eso permitía identificar capacidades de liderazgo, ir formando gente.
	Factores del entorno que afectan la adopción	Que a usted nunca le puedan reducir el salario dentro de la misma empresa yo lo veo como un gran limitante, o que una persona que no es de nivel directivo no puedo ganar más plata que un directivo, porque eso sí se ve en organizaciones a otro nivel: el que es el sabelotodo de laboratorio es el que gana más plata que cualquier otro directivo, con excepción del CEO, porque es el que tiene el conocimiento.

Anexo 6. Organización de la información, bruta para Andrés Villa

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Se busca mayor fluidez en la comunicación, no hay que escalar las decisiones, no hay niveles de aprobación, y se busca un compromiso y una responsabilidad a la autogestión y el desarrollo responsable del rol y del papel que juega cada uno.</p> <p>Se da en organizaciones que trabajan más por proyectos o por procesos. Se busca eliminar la <i>doctoritis</i>. Podrían verse como organizaciones más informales en todo (sin que eso sea malo), donde hay más espacios para todas las personas, pero son organizaciones que para la generalidad tiene grandes retos frente a cómo se operan en el día a día.</p> <p>Se caracterizan por su flexibilidad, cercanía entre las áreas, informalidad, sin que suene malo, sino siempre partiendo de un escenario que funcione bien. Capacidad de emprender o de pensar más bien por fuera de la caja es una característica importante de estas organizaciones, más permeables a nuevas ideas, iniciativas. Se ve en aspectos más mundanos, hasta en la misma pinta de la gente (en las jerárquicas hay más acartonamiento en el aspecto, el ambiente, la comunicación). En las planas hay un ambiente más relajado, se ve más el toque de la compañía en el ambiente físico, incluso en los horarios.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Los procesos quizás podrían ser en una organización plana más rápidos. Las jerárquicas pueden ser más lentas, pero en algunos casos más seguras.</p> <p>Otra de las principales diferencias es la fluidez en la comunicación; podría ser más eficiente en la teoría (estoy hablando de la teoría plana versus jerárquica).</p> <p>En los temas estratégicos, la participación de las personas pueden variar: en la jerarquía están pensados en los primeros dos o tres niveles de la estructura máximo, en la plana el nivel de la participación es mayor.</p> <p>Si existiera una adecuada comunicación para los procesos de gestión de talento humano y gestión financiera, la corresponsabilidad y el granito de arena que pone cada persona puede ser más notorio, e involucrar a las personas podría hacerlos más eficiente.</p> <p>El tema de control me parece clave; en las jerárquicas está definido claramente el control, se podría echar mano de las herramientas tecnológicas, pero, en términos generales, hay diferencia en el control al ser plano, hay un tema de autocontrol.</p> <p>Frente a la asignación de recursos, está más claramente definido en las jerárquicas, mientras que en las otras puede ser más por demanda. No estamos calificando sino viendo diferencias: en las planas es más como carrito de mercado, mientras que en la jerárquica ya está definido lo que hace cada uno y siempre tienes que responder por una casilla, mientras que en el otro te mueves a proyectos con más flexibilidad.</p>
Consecuencias de	Ventajas	La eficiencia, la flexibilidad, la cercanía en la comunicación, el trabajo en equipo, el clima laboral muchas veces, la capacidad de construcción

Categoría	Subcategoría	Respuestas
implementar una estructura organizacional plana		de nuevas ideas y los resultados finalmente.
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Puede ser susceptible al desorden.</p> <p>La resistencia por parte de algunos líderes.</p> <p>El que cada uno asuma la 'responsabilidad de', <i>accountability</i>. A veces en las organizaciones planas encontramos que la gente no tiene claramente identificado para cada cosa quién es su jefe o quién da las instrucciones. En el modelo de gobierno a veces los jefes se contradicen y la gente no sabe cómo actuar. En las jerárquicas es más fácil de digerir cuándo hay un jefe de un proceso y se hace lo que él diga, y no se le pregunta a otro como le pareció.</p> <p>¿Quién define cuál es la prioridad de los proyectos?: en la jerárquica es el gerente en el que dice, en la plana se nivelan los proyectos, y cuando se compite con recursos, ¿a quién va a apuntarle?.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Tener muy clara cuál es la estrategia, líderes y empleados alineados con el propósito de la organización: si a la gente la conectan con un propósito, va a funcionar mejor; en una jerárquica sabes la partecita que hay que hacer, y con eso sales.</p> <p>Son claves las herramientas tecnológicas para la gestión como soporte de los mecanismos de control y autocontrol.</p> <p>Los retos desde gestión humana van a un tema que toca muchos cablecitos dentro de una organización, que es la cultura, y tiene muchas aristas. Es el facilitador de que estos procesos fluyan: consolidación de unos comportamientos o competencias, facilitar el trabajo en equipo así no exista el concepto de jefe, trabajar liderazgo, manejo del tiempo, comunicación precisa y asertiva (que no se vuelvan un recreo que puedo hacer lo que quiera), gestión del desempeño y mecanismos de seguimiento, gestionar el cambio.</p> <p>Buscar mecanismos de compensación acordes a la nueva estructura: una vez se defina tener una estructura más plana, hay retos frente a cómo compensar, va directo a la productividad, ya el concepto más importante es mi resultado.</p> <p>Las herramientas a usar para detectar y desarrollar el talento clave: una estructura piramidal puede ocultar talentos muy valiosos (por ejemplo, el que no <i>cacareó</i> los huevos y nadie lo vio), pero también sirve para identificar talento que sirve para escalar y para crecer. En cambio en la estructura plana hay que usar otras herramientas; es más como una piscina donde los ves a todos, e identificas quiénes son los que están nadando mejor.</p> <p>Se requiere un tipo de liderazgo que tiene que estar abierto al cambio, flexible, con habilidades importantes en temas de tecnología. A diferencia de las piramidales, se va a ver más marcado un liderazgo interdisciplinario, no es el financiero que sabe de finanzas sino que sabe de todo lo otro, líderes con capacidades en sus habilidades blandas de ser asertivos, respetuosos, ser un buen ser humano, que tienen que ser características de los jefes de hoy. Puede ser el duro en lo técnico, pero si no tiene capacidad de acercarse a los equipos, difícilmente</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		podrá gestionar un proyecto en una organización más plana.
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	Ruta N es la más cercana que tengo, donde sentimos un espíritu innovador importante hacia afuera y hacia adentro. Están en etapa de ensayo, no han despegado todavía, pero le están apuntando muy duro.
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Los paisas estamos muy acostumbrados a que nos digan qué hay que hacer, cómo hay que hacer, que nos definan claramente hasta dónde hay que llegar. Hacemos muy bien las cosas, pero hacemos lo que nos pidan, es un riesgo o un reto a la hora de buscar modelos más planos.</p> <p>Hemos mejorado el uso de las tecnologías, tenemos organizaciones con lo mejor, y que nadie lo usa; empresas con muy buenos sistemas, y no los usan para la toma de decisiones.</p> <p>Medellín es una ciudad de pymes. Están manejadas por sus dueños, y pueden tender una gran parte de ellos a tener su equipo más cercano, y a partir de eso definir una estructura piramidal. Esto es muy marcado en nuestra ciudad, pues las organizaciones pequeñas son familiares y eso tiende a hacer más difícil aplanarlas.</p>

Anexo 7. Organización de la información bruta, para Pablo Andrés Aristizábal

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Desde los conceptos clásicos, plana es que tenga menores niveles de jerarquía, que se supone que la comunicación fluye más rápido, que el mismo organigrama tenga las menor cantidad de posiciones posibles. Como nosotros lo concebimos, es que una organización plana es donde las estructuras formales estén lo más cerquitas posible de las estructuras informales, porque son las estructuras informales donde se genera la innovación. Entonces, si nosotros logramos hacer diseños organizacionales, que ya de por sí al hacerlo se vuelve formal, pero que respondan e interprete o estén lo más parecido posible a las estructuras informales de la organización, eso va a generar unos espacios más planos, independiente de cómo esté la jerarquía.</p> <p>Cuando vos tenés una comunidad de práctica, que es una estructura informal, lleva a que varias personas de la organización de distintas áreas hablen de muchas cosas, mucho de su trabajo, y ese tipo de relaciones genera mucho poder porque es muy orgánico (...). Una organización plana es que logre entender lo mejor posible esas comunidades de práctica o comunidades informales sobre la estructura formal.</p> <p>Nosotros tenemos un esquema de comunidades estratégicas de negocio, donde se tiene todas la personas que tienen que ver con un tema. Todas están cerquita, trabajan juntas en el mismo sitio, con el fin de poder responder lo más rápido posible a una demanda como la de nosotros, que es de cada 21 días. Nosotros tendríamos que leer la demanda muy cerquita al momento de producir. Eso implica que haya una gran velocidad (...) y que trabajen articulados todos: el de mercadeo, con el de <i>branding</i>, el de marca, el de diseño y los de abastecimiento. Es como si ellos fueran una comunidad de práctica: se mueven por el objetivo de lo que tienen que hacer, tienen jefes pero eso es para otro tema distinto al de direccionar el trabajo. Eso para mí es una estructura plana: no es que en el organigrama yo solo vea dos niveles, porque, además por las volumetrías, por los procesos eso no pasa así, sino: ¿cómo son tus entornos de decisión estratégicos, tácticos y operativos?, ¿cómo los tenés, cómo fluyen, qué niveles de autonomía tienen?</p> <p>[Citando a Frank Capra] "(...) cada día estamos hablando de que estamos aburridos en el trabajo, que no nos llena, y las organizaciones invierten una gran cantidad de dinero en procesos de cambio, de gestión de la cultura, de la comunicación, y final del día terminamos como atrapados en el mismo problema". Y es que uno lo lee a él y encuentra que está planteando que no podemos responderle a las preguntas del hoy con las respuestas del ayer: el paradigma se agota, ya no tiene respuestas para esas cosas, las tuvo, pero ya no las tiene. Ese tema de la estructura eso es todo artificial, así no funciona la humanidad, la biología no funciona así, el cosmos no funciona así. La organización tiene que responderle a eso, y ahí salen las comunidades de práctica: los átomos, los animales tienden a juntarse y a formar unas comunidades de práctica para sobrevivir. Humberto Maturana en su biología cultural habla del tema: los seres humanos generan unas unidades ecológicas organismo-nicho, y fuera de la unidad ecológica no hay posibilidad de vida; pero esas son unas <i>juntanzas</i> biológicas poderosísimas, unos ecosistemas poderosos, que aún con el destrozó que del Amazonas y la ampliación de la frontera agraria, el ecosistemas es capaz de volverle a responder a eso porque tiene unas relaciones muy profundas. (...) Si tal vez armáramos com unidades de práctica que en verdad respondieran a lo que la organización necesita.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>[Una organización plana se evidencia en] cómo se organiza para para responder a los retos que tiene: por ejemplo, nosotros (el <i>retail</i>) estamos con el desafío de cómo nos digitalizamos, dependiendo de cómo responde a ese reto; por ejemplo, si le contestan a uno: “Ya tenemos el vicepresidente de gestión de la digitalización, ya le tenemos un equipo, tenemos un piso solo completo para él, donde él va a trabajar y dónde va a traer los mejores investigadores”, esa organización no es plana. En cambio [si la respuesta es] “A tal le gusta ese tema, a tal el otro tema, ellos se reúnen tal fecha y ya están trabajando, tenemos desde logística hasta los de mercadeo, desarrollo organizacional”, usted dice: “Ve, aquí sí parece ser que es plano”. El plano es cómo fluyen las comunicaciones y cómo las comunidades de práctica se forman, o cómo logramos generar comunidades artificiales lo más cerquita a las comunidad de práctica.</p> <p>Si una organización dice: “Yo tengo gestión del cambio”, no es plana porque la gestión del cambio es como impuesta desde afuera. Hemos venido cambiando (...) porque hemos entendido que el trabajo que se tiene que hacer es una concientización de la transformación. Yo tengo que tomar una posición ética frente a este cambio y tengo que concientizar de eso. Cuando uno habla de eso, está hablando de organizaciones tipo plano.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Dentro de los procesos de esta organización tenemos unos que son los misionales, y que nos generan la potencia como negocio, y unos que son los que generan los soportes del negocio; [al plantear los procesos así: gestión estratégica, gestión financiera y gestión del talento] jerarquizaste, te montaste en el esquema del paradigma anterior, y desde ese esquema lees el paradigma nuevo. No, devolvete, es que una organización no se define así, lo más que podés decir, cuáles son los que generan la tracción y cuáles son los que sostienen el negocio, y desde ahí vas y volvés. En Desarrollo organizacional (DO) la gente está con los equipos, en todas las áreas forman parte de esos equipos, y son considerados por esos equipos parte del equipo, generan una relación, una metáfora holográfica: están allá y son el todo de DO allá, y cuando están aquí son el todo del área acá.</p> <p>(...) la metáfora que se me ocurre en este momento son esos camiones que cargan mucho peso. Esos camiones tienen muchas ruedas, pero cada rueda es ecualizable, porque como carga tanto peso, si todas las ruedas están sobre el mismo eje cuando haya un desnivel del terreno se va a desnivelar todo, entonces la carga, por pesada, le coge ventaja al carro. Entonces, si hay un huequito chiquito y cae una rueda, se ecualiza, y las demás siguen; pero si todas están sobre el mismo eje, cae una y se caen todas. Aquí pasa lo mismo: son descentralizadas y se van articulando de acuerdo a las necesidades, pero tienen una articulación que es para dónde va el camión; se ecualiza, pero tiene un eje que la sostiene.</p> <p>Esas estructuras (las jerárquicas) hablan de empoderamiento, y es una palabra que no me gusta usar: aquí hablamos de autogestión (empoderamiento es a quién le estoy quitando el poder para dárselo a alguien más), propósito evolutivo y plenitud.</p> <p>Propósito evolutivo, que sepamos para dónde vamos y que sea un propósito que nos inspire; y la plenitud, yo me siento conectado con lo que hago, y el día que no me sienta conectado, ahí tengo que buscar para dónde irme, en la organización o en otro sitio. Eso suena muy idílico, pero esas conversaciones son difíciles: cuando tenemos que conversar con una persona en la que su identidad no está en función de las necesidades de la organización, por lo tanto está mal ubicado, es una conversación muy difícil. Somos una empresa altamente exigente con indicadores exigentes, nuestros niveles de servicio tienen que ser por encima del 95%, no podemos tener más de 40 días de inventario, somos 2500 empleados y nuestro nivel de efectividad en la nómina es del 99,8%. Somos una organización altamente exigida, pero</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		intentamos que los equipos de trabajo estén muy conectados con lo que están haciendo.
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>(...) yo en una comunidad de práctica estoy porque quiero, porque me gusta, porque siento placer. Si eso pasa, a mí me genera pertenencia, mi creatividad y mis talentos se potencian más sobre una necesidad específica.</p> <p>(...) las respuestas son más rápidas, cuando tienen temas de gestión de personas los conversan entre ellos, no tienen que venir a preguntarme a mí, lo diseñan ellos a la necesidad de ellos. ¿Quiénes? "El equipo completo de la marca Yerbabuena diseñó eso". No entra ni el director general de venta directa, ni el gerente de desarrollo organizacional, ellos generaron ese tema. ¿Y qué pasa después? Después viene el tema, se pasa a buenas prácticas. Con el tiempo hemos ido aprendiendo, porque son equipos autogestionados con un propósito evolutivo común y con una plenitud, entonces ellos se van articulando.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Todo cambio de paradigma tiene una semilla, y la semilla del paradigma que está naciendo trae en sí misma su propia destrucción. Como digamos que es un paradigma nuevo (...), que está arrancando, no creo que tengamos la visibilización todavía de cuáles van a ser las preguntas que ese paradigma no va a ser capaz de responder, y en él emergerá el nuevo.</p> <p>(...) yo lo que me atrevería a decir es que la descentralización lo lleve a desarticularse. Es la pregunta de la investigación que habría que hacer (...); pero cuando digo eso estoy parado en el paradigma anterior, donde todo era articulado, controlado. Este movimiento apenas está llegando.</p> <p>(...) se encuentra uno con que usted le hace ese planteamiento a la gente, y le dicen: "Eso es una recocha allá". Que la misma gente en esos temas de autogestionado lo utiliza para: "Ay, pero no somos pues tan autogestionados...". Entonces lo ponen a uno como en la disyuntiva, y ahí uno tiene que tener mucha profundidad y convicción de lo que está haciendo, para decir que autogestionado no es hacer lo que le da la gana, y poderlo demostrar (...). ¿Pasamos de la dictadura del jefe a la dictadura del que hace lo que le da la gana en el equipo? No. Es el equipo el que se regula.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>La descentralización y la autonomía para tomar decisiones, el propósito evolutivo superior que genere la rectitud como brújula interior, la plenitud, que quienes estén en esos equipos autogestionados disfruten lo que hacen: uno disfruta para lo que es bueno (...).</p> <p>Que no sea un liderazgo impuesto desde afuera (...), sino coinspiradores, todos juntos desde nuestros talentos sacamos adelante las cosas. Entonces, ¿quién nos guía hoy? (...) Los cardúmenes no tienen líder, pero misteriosamente se mueven como se tienen que mover.</p> <p>El tipo de liderazgo tiene que tener "el poder auténtico", tiene que ser una persona muy cultivada interiormente (...), que las decisiones no sean tomadas desde el ego (...). En todas las decisiones el ego tiene que ver, pero que sí sean reflexionadas; es decir, que sí seamos capaces de entender desde dónde estamos tomando la decisión y hacer un proceso reflexivo para tomar la decisión lo más cerca posible sin las contaminaciones del ego. Y un tema de entender cómo funciona el universo; aquí el <i>management</i> se encuentra con la biología, la física cuántica sería (...), y empieza a entender que el universo funciona de una manera distinta. [Citando a Peter Senge] Las organizaciones son</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		las instituciones más poderosas de la tierra, porque son ellas las que pueden producir los grandes cambios para bien o para mal. Entonces tiene que ser un líder muy consciente de eso. Si no está muy consciente de eso, termina enredado en el día a día (...), y no solo el CEO; es un aprendizaje que tiene que ir a todos los niveles de la organización.
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	Mattelsa intenta trabajarle a eso. Suramericana ha venido haciendo un trabajo de un tema que se llama 'empresa con sentido', que es que el sentido los trabajadores sea el mismo sentido de Suramericana. Ecopetrol está entendiendo el libro de Frederic Laloux (2016), para entender cómo lo vamos a hacer.
	Factores del entorno que afectan la adopción	Las personas que van llegando, los <i>pe/aos</i> nuevos van viendo que el mundo es una cosa distinta, como también está en el otro lado los que están en el centro del poder y se niegan a muchas cosas.

Anexo 8. Organización de la información bruta, para Carlos Mario Henao

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Es tener menos jefes por número de personas, tener muchos más reportes directos. Entonces hay menos niveles dentro de la estructura organizacional, en consecuencia.</p> <p>Ha sido un tema más utópico, hace 30 años en la universidad me hablaban de Semler, que escribió el libro <i>Contra la corriente</i>, que todas las organizaciones iban a ser planas y que ese era el futuro porque las organizaciones ya eran basadas en el conocimiento (...). Hay casos que han sido exitosos, y son la excepción.</p> <p>En general es un modelo bastante complejo, es más acerca de pensar con las ganas, de que el mundo cambió entonces las jerarquías ya no aplican; pero mira uno el mundo, y hasta los sistemas biológicos, los jerárquicos. Hay casos. Por ejemplo, los <i>navy seals</i> han hecho cosas espectaculares con equipos más igualitarios; de ahí a que sea masivo, no lo veo.</p> <p>Yo creo que sí es una tendencia en el sentido de que uno quiere organizaciones más planas para que la información fluya más rápido, que es necesario en un mundo como en el que estamos viviendo, que es cada vez más complejo y se mueve más rápido. Entonces creer que un jefe se las va a saber todas o va a tomar todas las decisiones, no va a funcionar (...).</p> <p>Las estructuras planas han existido en organizaciones <i>proyectizadas</i>: uno arma el equipo de acuerdo al proyecto. Ese tipo de estructuras que ahora se están popularizando mucho por Spotify, Netflix, donde uno tiene áreas funcionales de experticia funcional, ese es el hogar donde vive cada uno de ellos, y luego yo los asigno a misiones, a un proyecto particular o a una funcionalidad de cliente, o a cierto tipo de cliente. Yo creo que ahí las cosas pueden funcionar un poquito más, teniendo las áreas funcionales.</p> <p>(...) hay algo que está cambiando también, y es que no es solamente acerca de manejar la gente dentro de la organización, sino fuera de la organización: las organizaciones están entregando en <i>outsourcing</i> sus cosas que requieren mucha especialización, o que no se requieren todo el tiempo, o es demasiado sofisticado, o lo que es de rutina. Y eso es un tipo organización un poco más plana, pero ya es la organización extendida, la organización en red.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Depende de cada empresa en particular. El diseño organizacional depende mucho del negocio en el que esté la compañía, de los retos que esté enfrentando, de la cultura organizacional. Yo todavía me sigo encontrando, por ejemplo, que en Colombia el mundo es muy jerárquico. Curiosamente en Estados Unidos también. En mis clientes dicen que la gente tiene que saber muy claramente que su jefe, y que su jefe es el que le aprueba las vacaciones, el que le aprueba el salario y el que lo puede despedir. Sigo viendo mucho eso. Hay organizaciones que son mucho más tranquilas, más frescas en ese tipo de conceptos, entonces creo que se debe mirar cada caso en particular.</p> <p>(...) no veo grandes cambios en las áreas de apoyo como gestión humana o finanzas, necesariamente como estructura organizacional, me refiero; pero, obviamente, su rol sí cambia. Es un rol un poco más habilitador, que tiene que empezar a gestionar sin tener la autoridad directa.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Entonces, sí toca enseñarles unas habilidades de liderazgo distinto, una forma de conversar distinto (...).</p> <p>[Frente a los procesos de gestión estratégica] Lo que sí típicamente cambia, creo yo, es que esa visión de más largo plazo es mucho más liviana: defino una dirección general, pero yo no puedo creer hacia dónde se va a mover la organización por completo, porque el mundo se está moviendo demasiado rápido y se ha <i>complejizado</i> mucho. Entonces probablemente lo que sí se necesita es estar <i>sensando</i> qué están encontrando esos equipos más descentralizados, para alimentarse de esas señales y ver de qué manera yo cambio el mismo diseño, para que sigan detectando esas señales, o si cambian las prioridades de la organización. Es más orgánico, un ambiente más de emprendimiento en el que yo me voy encontrando las oportunidades y me voy moviendo en las oportunidades.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	Hay una oportunidad interesante, y es enfocar a los líderes en lo que realmente debería ser el papel de ellos. Entonces yo creo que habilita a más personas para que tengan una vida más plena, y que se pueda aprovechar mejor la habilidad de ellos sin un jefe que esté respirándote en la nuca. Se ha encontrado que las personas son más felices cuando enfrentan complejidad y tiene mayor autonomía. Cuando uno tiene un jefe por pocas personas, lo que encuentras es que se mete en más cosas.
	Desventajas o riesgos derivados	El riesgo más grande que hay, con o sin estructura plana, pero se acentúa más con la estructura plana, la pérdida de identidad cultural de la organización y la pérdida de comunicación y entendimiento. En teoría (la estructura plana) debería ayudar, en teoría los jefes van a tener que comunicarse más, pero en la práctica el problema más grave que hay es la falta de comunicación: los jefes asumen que la comunicación ya se dio, entonces cuando tienes una organización piramidal el mensaje no baja rápidamente a los niveles de la organización. En una organización plana lo que pasa es que los jefes tampoco se comunican, entonces se puede perder ese contacto personal, y se necesita mucho porque ya no hay tanto control como en una estructura piramidal. Se necesita enfatizar mucho el tema del alineamiento estratégico y la identidad cultural, porque ya los jefes no controlan tanto. El riesgo más grande es que uno o varios del equipo no estén alineados y no hay alguien pendiente de eso.
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Hay temas donde se puede manejar con muchísima más facilidad; por ejemplo, cuando los procesos son muy estandarizados, es más factible: cuando el equipo lleva a cabo labores más predecibles, más estandarizadas, uno puede manejar más personas; si el equipo es más duro, si no se enfrenta cosas que son más inesperadas, menos estructuradas, creo que es un poco más factible.</p> <p>(Frente al liderazgo que se requiere) Hay una categoría de líderes que cambiaban el sistema para que la gente misma detectara la causa raíz y la gente misma resolviera el problema. Yo creo que ese es el tipo de liderazgo que se necesita.</p> <p>(...) Ese liderazgo es distinto, porque toca escuchar y confiar en esos expertos en otros temas. Entonces uno no es el que se las sabe todas. A los que mejor le está yendo es porque escuchan a los otros para ver cuál es la mejor decisión que podríamos tomar, y esa decisión es más lenta, pero lenta en el sentido en que la gente cree que tomar la decisión es el 100% del problema, y resulta que tomar la decisión como tal es probablemente entre el 1% y el 5% del problema; pero el 100% de la decisión incluye la implementación. Entonces, si tu optimizas ese 5%, cuando te aceleras a tomar la decisión luego te encuentras obstáculos en el camino; entonces te ahorrate un tiempo, y resulta que la decisión no se implementó, se tardó el triple, costó el triple.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Yo creo que ese estilo de liderazgo es un poco más participativo, yo no creo que democrático: es escuchar más, entender más, para que las decisiones que tú plantees sean las que realmente son adecuadas para la realidad de la organización. Todavía veo a gente que todas las decisiones se las tiene que escalar al vicepresidente, y los vicepresidentes son felices porque: “Si no me meto, la embarran”, y no se dan cuenta que les estén escalando decisiones operativas, decisiones del día a día. Es un reflejo de que no están cumpliendo con su papel de liderazgo, que es asegurar que el sistema les funciona bien, para que la gente detecte y aborde esas señales (...). Su labor es habilitar a más personas para que puedan tomar buenas decisiones.</p> <p>Hay que entender el ambiente sociocultural de la organización, entender qué sí funciona y qué no funciona (...). A veces la gente se frustra con la organización, usualmente a los que no les está yendo bien. A los que le está yendo bien, lo que le dicen a uno es que hay que entender la organización acá, que esta persona lleva 20 años, este es amigo de este, entienden la naturaleza de la organización y se mueven dentro de la organización que tienen, no la que se sueñan. Ese entendimiento de la dinámica interna de la organización es muy clave para ser exitoso, no solo en estructura plana; pero sobre todo en las planas, porque si tú no tienes al jefe protegiéndote de todo el mundo, tú no puedes decir: “Todos los temas de mi equipo los tienen que trabajar conmigo”, sino que tus miembros del equipo tienen que moverse dentro de la organización ya más libremente, ellos también tienen que ser sensibles al ambiente sociopolítico o sociocultural que se presenta dentro organización para poderse mover ahí, saber a quién están impactando y cómo relacionarse con esas otras personas para que las decisiones que se tomen sean buenas.</p> <p>Poderse manejar con autonomía, se requiere un poco más de motivación intrínseca para hacer las cosas, ser capaz de moverse un poco más en la ambigüedad y que no todo es acerca de los indicadores sino de la estrategia, lo que está tratando de lograr la organización.</p> <p>No le ponga cargos, dígame que es el líder temporal del equipo.</p> <p>Puede ser más fácil arrancar así (con una estructura plana) porque puedes atraer el tipo de personas que tú quieres y formarlas desde el principio para esta nueva forma de trabajar; eso no es para todo el mundo.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	ISA, por ejemplo, tiene coordinadores temporales de equipo, te ayuda a darle más fluidez a la organización manteniéndola plana.
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Yo creo que los seres humanos somos jerárquicos en general. Hay países menos jerárquicos, (...) el ser humano tiende a ser un poquito jerárquico, competitivo para ganar escala, entonces eso es parte de la naturaleza humana.</p> <p>Cuando uno mira el contexto latinoamericano, hay varias cosas: somos personas tratando de complacer al siguiente nivel, entonces nosotros</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p data-bbox="596 269 1848 418">decimos 'doctor', decimos 'don', hablamos de 'tú' y de 'usted' y de 'vos', porque jerarquizamos el relacionamiento con nuestras comunidades. Eso hace que el modelo jerárquico de pronto esté un poco más arraigado. Fuera de eso tenemos probablemente más empresas familiares que en algunos otros países, entonces el presidente de la compañía es además el dueño de la compañía y es la junta directiva de la compañía, y se hace lo que él diga y como él diga. Entonces eso ayuda a arraigar ese modelo y la dificultad de soltar el control. Le pone uno un título a alguien, y tócale el título: prefiere salirse de la empresa que cambiar de cargo. Eso es muy nuestro, nos da mucha dificultad soltar.</p> <p data-bbox="596 459 1791 540">A eso le sumas otra dificultad, y es que como cultura somos colectivos: privilegiamos la salud de la relación a decir las cosas como son, y cuando alguien dice las cosas como son, es grosero, es brusco, no encaja en esta organización, es muy crítico, no es de confiar. No se cuestionan las decisiones.</p>

Anexo 9. Organización de la información bruta, para Juan David Guerra

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Efectivamente creo que esto de tener menos niveles organizacionales y estructuras planas mucho más empoderadas, que funcionan con mayor autonomía de manera más rápida y con funciones más distribuidas, tiene que ver con cómo se tienen menos niveles organizacionales, que eso garantiza menor jerarquía (mal entendida); es decir, menor jerarquía desde el miedo, desde la concentración de la toma de decisiones y que, por ende, se obtienen resultados de una mejor manera con personas más empoderadas.</p> <p>Pero eso no solamente se puede contar en niveles: el error en el que hemos caído, yo creo que un poco, las organizaciones, es creer que la estructura plana es solamente la que tiene menos niveles, cuando en el fondo ese es solamente un primer paso, porque el otro paso que es que las personas estén realmente empoderadas, que puedan realmente conversar y que se generen los resultados, es lo que viene después y que es un poquito más complicado. Entonces, para mí es como la mezcla de ambos asuntos: tener menores niveles, pero equipos más empoderados, más autónomos, y con la responsabilidad mucho más fortalecida, que pueden tomar decisiones más rápidas en ambientes más inciertos y que, por tanto, se logren mejores resultados.</p> <p>Tiene que ver con que la toma de decisiones no está centralizada, con que distintas personas en la organización pueden tomar decisiones; inclusive pueden asumir riesgos. Entonces no es el tipo de organización en la que uno escucha: “déjame yo lo válido”, “espera yo lo converso”, “le tengo que preguntar a mi jefe”, “eso no es de esta área lo tengo que escalar a otro nivel”, sino que se toman decisiones en el momento en el que son requeridas por las personas que, al fin de cuentas, o están de cara al cliente, o están de cara al colaborador, o están, digamos, interactuando en el día a día. (...) Eso te da a entender que ahí hay una distribución de responsabilidades, una distribución de funciones y una distribución de la toma de decisiones, y no una centralización concentrando el poder en unos pocos.</p> <p>(...) Creo que otra característica es que las cosas suceden más rápido que en otras compañías, y creo que tiene que ver con todo lo anterior; es decir, con menos concentración de la toma de decisiones y el poder, personas más empoderadas que trabajan más transversales, entonces eso genera una dinámica de ejecución mucho más rápida.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>No son compañías donde tú tengas la necesidad de defender tu territorio, es decir, compañías que se gestionan más transversalmente y menos funcional: donde se habla menos: “es que esto lo hace esta área, yo no me meto ahí”, sino que hay una responsabilidad más integral, porque hay más transversalidad en la forma en la que se crea, en la forma en la que se responde al cliente, o incluso en la forma en la que se relacionan con el medio; no es como: “yo soy que el veo el cliente y nadie lo puede ver” o “yo soy el que veo el empleado y nadie más lo puede ver”, sino que hay una mayor transversalidad.</p> <p>[Frente a los procesos de gestión estratégica] Ese asunto todavía se basa mucho en lo que se llama el <i>cascaqueo</i>: construimos una estrategia de arriba para abajo o de abajo para arriba, como sea la escuela estratégica que se haya elegido (...), y se definen unas metas que se empiezan a bajar a las diferentes áreas, y de ahí se llevan a los indicadores de gestión, los indicadores de desempeño, y cada uno sabe específicamente qué va a hacer y cómo va a ser medido; pero muy en esa lógica de ‘sube y baja’, hacías <i>balance scorecard</i>, hacías <i>canvas</i>. Le</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>haces seguimiento a la estrategia con una lógica muy lineal, y vertical u horizontal.</p> <p>Desde una organización más plana creo que la dinámica es distinta, porque no se da en esa lógica horizontal/vertical, sino más desde una lógica en redes, una construcción masiva en la cual sí se pueden tener unos planes generales de mediano y largo plazo, pero no necesariamente planes rígidos anuales en los que tú tienes, como te decía, esa claridad de: “voy a hacer esto con estos planes, y si los hago bien cumplo, y si no, no cumplo”. Una lógica un poco más de diseño en red donde tienes una visión clara, pero se va construyendo en el día, donde se van haciendo pruebas y se van planteando hipótesis de: si ese es el objetivo, puede que este camino funcione; pero tampoco quiere decir que no funcionan otros caminos y que en esos caminos puedo renunciar a la forma de llegar. Eso pone un reto enorme tanto para la definición como para la implementación de la estrategia, porque, de cara a la definición de la estrategia, eso como no es lineal, no te cabe en una presentación, lo tenés vivo, es un proceso que se va construyendo en la conversación, en la interacción entre las personas, y también desde el seguimiento, porque tampoco te funciona la lógica lineal, sino que efectivamente te lleva a tomar unas decisiones distintas.</p> <p>Creo que la clave es más una red que una lógica horizontal/vertical o lineal, y el seguimiento de la estrategia es más desde el punto de vista de unir puntas que de tener indicadores fijos y constantes en el tiempo.</p> <p>[Frente a los procesos de gestión del talento] En la organización tradicional, conectado a la estrategia, yo <i>cascaeo</i> también métricas, objetivos y roles, y la comunicación y la forma de construcción y cómo se gestiona talento humano es muy de arriba para abajo. Si soy el presidente o el gerente general, establezco cuáles son nuestras metas, se las bajo a nuestros colaboradores; pero inclusive esa palabra ‘bajar’ habla de una relación de informar, no de comunicar. En una organización más plana, donde ahí sí se trata de que conversemos sobre cuáles son esas metas, cómo las queremos lograr, conversemos sobre cómo está tu desempeño y cómo está tu desarrollo, y cómo nos comunicamos en el día a día. Ahí vuelve otra vez a unirse en puntas tipo red, en la que yo empiezo a concebir que esto no es una lógica de arriba para abajo, sino que a mí también me retroalimenta mi par, y él es mi socio de desarrollo, y yo también puedo retroalimentar a mi jefe, también me puedo conectar con otras áreas (...); de verdad trabajo en equipo. Hay una concepto real de comunicación multidireccional, no en una entrega de información de una forma unidireccional, y donde se entiende que ese sistema está vivo y se debe gestionar de una manera distinta.</p> <p>Creo que ahí hay también unos retos, porque desde la administración tradicional estamos acostumbrados a gestionar el talento humano con estacionalidades: acuerdos de desempeño por un año y por seis meses, medición de competencias cada año. Pero en un sistema vivo, eso no te funciona porque no vale que tú digas: “Vamos a hacer una valoración de competencias, pero solamente te pueden valorar más o menos cuatro personas que hayan participado contigo al menos en tres meses del año”. Es una restricción absurda en un sistema vivo, porque ahí no importa si estuvieron juntos un mes, seis meses o un año. Lo que al fin de cuentas interesa es la interacción y cómo esa interacción retroalimenta a la persona en su desarrollo, en su desempeño.</p> <p>(...)cuando tú estás hablando de estructuras más planas, necesitas que los equipos logren muchísimo más rápido ambientes de confianza porque van a estar menos tiempo juntos que quienes están en una estructura más tradicional. Entonces la velocidad está dada por qué tan rápido el equipo puede tener conversaciones difíciles, cómo acompañar este tipo de equipos para que logren conversaciones difíciles más rápido, de manera tal que sean más eficientes en el logro de los resultados.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		[Frente a los procesos de gestión financiera] Estas dos [perspectivas diferentes frente al talento humano y la estrategia] ponen en estrés el tema financiero: en esta lógica hago planes anuales, sé cuánto necesito en bolsa de proyectos una vez al año, sé cuánto voy a usar en inversión para el logro de la estrategia, y planifico cuántas personas requiero para el año entrante, de qué niveles. Entonces el tema financiero (...), cuando ya está en sistemas tan vivos como los que serían en una estructura más plana, más dinámica, tampoco funcionaría porque lo que debería hacer es estar de manera constante monitoreándose si efectivamente va al ritmo que están planteando los otros dos: que yo como equipo financiero empiezo a poner a disposición de los otros recursos que aceleren el logro de esa estrategia, que es distinto a gestionar y controlar el gasto. Cuando yo me veo más como un facilitador o acelerador, desde un componente financiero, del logro de esa estrategia, puedo responder mucho más rápido (...).
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Una ventaja importante es la velocidad para responder, para decir: “Está pasando esto afuera, está pasando esto con mi competencia, yo quiero saber a futuro cómo responder a eso”, porque cuando tienes algo demasiado rígido moverte es complicado: también ves que está pasando algo, pero no te da la posibilidad de moverte.</p> <p>Creo que para el ambiente en el cual estamos compitiendo tanto por talento, te da un diferenciador de cara al talento a atraer, porque cada vez más personas valoran otras características, que antes, no. Antes, quizás por el medio en el que estábamos, tener un jefe autoritario me lo aguanté, pero en este momento cuando hay posibilidad de elegir, por qué voy a elegir un [jefe] autoritario.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Yo no creo que en un contexto como en el que nos encontramos, en una organización 100% plana, porque creo que la moda o los casos de estudio que uno ve son de organizaciones que ya nacieron siéndolo, en unos contextos que propician que suceda. Y creo que eso nos ha llevado a satanizar algunos temas importantes; por ejemplo, la jerarquía. La jerarquía tiene un lado negativo y uno positivo: cuando se usa para infundir miedo, para concentrar la toma de decisiones, para abusar del poder. Pero tiene otra parte que es realmente por lo que la jerarquía nace, y es que te da orden, te da prioridad, te da responsabilidad; es decir, permite que las personas se hagan responsables por unos asuntos (...).</p> <p>Cuando nos vamos a ese extremo de: “A partir de este momento no van a existir las jerarquías”, eso lanza un mensaje como: “¿Y por qué no van a existir?, porque todos contribuimos igual”, pero ya le pagas distinto a las personas que están en tu compañía. Entonces: ¿qué vas a hacer con eso?.</p> <p>La desventaja es más si lo aplicas mal aplicado, si te vas por un tema de moda, con la aplicación de un método superficial, y no tener las personas correctas.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Todos los procesos de talento humano tienen que ser distintos. Tú no puedes atraer igual, y el acompañamiento en adelante tampoco, porque inclusive la expectativa del candidato es distinta: tú no esperas que llegues una inducción y te sienten dos días en un computador, ni estás teniendo la idea de que te van a definir los indicadores de desempeño al año. La complicación mayor está en empresas en las que convive todo, porque tiene que tener ese modelo situacional en el que yo entiendo que a un equipo de estas características se acompaña distinto a otro.</p> <p>No basta con que ya estemos organizados en una estructura más plana, ni basta con que tengamos metodologías para gestionar eso. La pieza</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>que falta es: como equipo empieza a conversar distinto, porque si conversa distinto, le va a sacar mayor provecho a la metodología y a la estructuración plana.</p> <p>Tiene que haber personas más empoderadas; es decir, en que no solamente no digan: “Lo voy a validar”, sino que ves un empoderamiento real desde el conocimiento, de la competencia de asumir la responsabilidad sobre lo que están ejecutando, sea grande (un proyecto estratégico) o sea pequeño (como responderle a un cliente por una reclamación o por una venta de un servicio o de un producto), pero son personas que se han empoderado (...).</p> <p>Cuando hablamos de una compañía de estas características se tiene preconcebido que se necesitan altos niveles de incertidumbre, pero se confunde la incertidumbre con desorden. Yo creo que un punto importante es no confundir que vamos a ser más flexibles con que vamos a ser más desorganizados o no vamos a tener método.</p> <p>Tener una compañía más plana requiere que se tengan más estructurado ciertos asuntos, y más claridades, quizás no procedimentales, no de política, pero sí de cómo nos relacionamos.</p> <p>Que sí se trabaje en que no sea solamente la forma en la que se diseñan los equipos de trabajo, sino que las personas que tengas efectivamente puedan con este asunto, porque también es cierto que no a todo el mundo le gusta trabajar en una estructura plana: hay personas que prefieren tener claridad sobre el rol: “Usted va hasta acá, se encarga de esto, lo vamos a medir por esto”, se sienten más tranquilos así, tener las personas correctas en esos lugares.</p> <p>Si se va a hacer el tránsito [de una estructura jerárquica a una plana], tener mucha claridad de cómo se va a hacer el tránsito: una comunicación muy clara de para qué, por qué esto nos funciona mejor, qué sentido tiene hacerlo de esta manera que no tenía en el anterior.</p> <p>Creo que hay tema que es importante para las personas, y es la transparencia en: si es plana y no tenemos líderes, siempre va a estar la pregunta: ¿Por qué hay unos que ganan más o menos? Va a ser vital: transparencia en la compensación, en los roles y responsabilidades, transparencia para las personas que se tienen en cuenta para unos proyectos, y otras que no tienen en cuenta. En este caso en particular, genera mayor susceptibilidad porque no hay como una diferencia visible, pero en el fondo sí se pueden dar otras diferencias, y si no eso termina generando un sentido de insatisfacción en las personas.</p> <p>Que sea un tema de convicción, y no un tema accesorio: porque no se trata simplemente de adoptar una metodología o una forma de trabajo, sino que eso tenga un sentido en la dinámica del equipo, en hacer que las cosas sucedan de una manera más ágil, en la satisfacción de las personas. Que no se quede solamente como una metodología, sino que es una forma de trabajar, y esa forma de trabajar es por algo.</p> <p>El liderazgo es distinto (...): tiene que ser un líder que no le guste el control, un liderazgo no solo basado en el conocimiento técnico, un liderazgo integral que mira las personas mucho más allá del título específico que tienen, o de solamente lo bueno que fue el último proyecto. Un liderazgo que inclusive tenga una alta capacidad de escucha, porque una organización más plana, por el nivel de interrelaciones que tiene, va a necesitar hacer conexiones, y el habilitador de esas conexiones es la escucha; un liderazgo inspirador, y que se lance fácilmente a tomar</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		decisiones sin que tenga que tener todas las variables controladas.
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	Sé que hay compañías más grandes que han empezado a hacer algunos pinitos interesantes, tipo Celsia, que ha empezado a trabajar tipo célula, con responsabilidades más diluidas, y han obtenido buenos resultados; pero creo que las compañías grandes nos hemos dado a la tarea de probar en áreas o en un tema en específico, más que en toda la organización. Creo que también más desde una visión de cómo miramos si esto funciona o lo miramos más desde la complementariedad, que en unos casos puede que funcionen más las estructuras tradicionales, y en otros, un poco más las estructuras planas.
	Factores del entorno que afectan la adopción	El liderazgo en el ser humano es natural, somos animales de manada, eso no fue una cosa que se inventó el mundo empresarial. Eso viene de la Iglesia, del Ejército, y hasta de nuestros antepasados. Inevitablemente van a salir liderazgos naturales. El asunto es que ese liderazgo natural igual permita que las conversaciones difíciles se den, porque puede que no sea el jefe y no aparezca en la estructura, pero si el equipo no tiene conversaciones distintas, ese liderazgo sigue siendo el jefe y sigue teniendo una posición dominante en ese equipo.
		Los paisas somos cuidadores, entonces somos súper paternalistas, nos encanta cuidar y tenemos la concepción de que la empresa acaba de criar a la gente. Entonces cuando tú te paras desde ahí en una organización plana, eso es casi imposible, porque una organización plana es: "Confía en el otro, confía en que el otro es capaz de hacer lo que tiene que hacer, el equipo se autorregula, te levanta la mano si te requiere"; pero cuando tú eres paternalista y no has salido de ese chip, creo que se complica porque eso te lleva a la otra parte negativa, y es que por no creer en el otro, no lanzarlo al agua, lo que haces es inhibir su desarrollo, negarle una oportunidad de desarrollo. Es un tema muy importante y muy profundo porque es muy cultural.
		Somos jerárquicos como región: todavía que te llamen jefe, gerente, vicepresidente, eso cambia la interlocución con el otro. Inclusive puede que tú lo logres al interior, pero cuando te vas a presentar a otros te preguntan el cargo, y eso cambia el nivel de interlocución, como si la inteligencia viniera con el nombre del cargo, y hace que el otro te trate de una manera distinta.

Anexo 10. Organización de la información bruta, para Blanca Yenny Hernández

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Puede ser que eso que dice Chandler, que la estructura no sirve para mucho, de todas maneras son necesarias para darle algún grado de certeza a las personas que participan de la organización.</p> <p>Una organización plana es aquella donde se han minimizado las estructuras jerárquicas donde arriba estaban los que pensaban y abajo estaban los que hacían; en esa división entre mano y cerebro de las que nos hablaba Taylor. Como estamos en una sociedad del conocimiento, las organizaciones necesitan ser más achatadas, porque: ¿qué pasaba con las organizaciones verticales? Que la información es una información que se hace como en teléfono roto. Es una organización que es muy lenta, porque como el que piensa está arriba, entonces mientras la información llega y se devuelve son procesos y reprocesos que hacen que las personas que están en la base operativa no puedan pensar, tienen que esperar siempre la orden, a que dirijan; además es una organización (...) muy inequitativa.</p> <p>Minztberg habla de la adhocracia, que es muy relacionado con lo que ahora se trabaja por proyectos, en los que el mando o la dirección ya no está en la jerarquía, sino en el conocimiento: usted no está dirigiendo el proyecto porque usted sea el director o por el cargo que tiene, sino por el conocimiento que tiene, y la posibilidad que ese conocimiento le da para llevar a cabo con éxito ese proyecto.</p> <p>Eso no solamente es para las organizaciones dedicadas a <i>software</i> o a servicios, porque también lo que vemos con el caso Semco, por ejemplo. Es que estas organizaciones más achatadas incluso se pueden hacer en organizaciones de producción.</p> <p>Puede ser una organización con una estructura más alargada, porque no quiere decir que no hayan varios cargos, pero cambia en el sentido de que la comunicación se acorta más y la dirección no está en la cúspide, es transversal a todo.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Se democratizan los procesos. Las finanzas no solamente las conocen y no solamente están en manos de los que están en la cúspide, sino que son transversales a todos los procesos. Todos tienen conocimiento sobre ello y todos pueden acceder a esa información cuando la necesiten para el proceso que les corresponde a cada uno.</p> <p>La gestión humana tiene que ser más creativa, y a medida de las necesidades de la organización y de las demandas externas; no como siempre hemos hecho: 'copie y pegue'. Que sea transversal, en donde todos puedan participar en el proceso (...). Hay organizaciones que ya ni siquiera tienen departamento de gestión humana, es transversal a toda la organización.</p> <p>La estrategia no estaría en la cúspide, son organizaciones que se asumen con más democracia, en donde participan de los procesos todos. A nosotros nos enseñaron que: "Como somos los accionistas, como estamos en la cabeza, somos los que vamos a pensar la estrategia, porque esos que están abajo no saben de estrategia". La diferencia con eso es que ya la participación es de todos, todos podemos ayudar a tomar decisiones, todos construimos la estrategia para que cobre más significado, porque si yo participo en la definición de esa estrategia, indiscutiblemente me voy a comprometer más con que se cumpla (...).</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Tienden a ser más ágiles, permite que la comunicación sea más directa, que las relaciones sean más informales, que los empleados tengan más posibilidad de participar en la toma de decisiones; pero, además, de participar en el proceso; o sea, que sean escuchados desde la experticia del trabajo del día a día para proponer mejoras. Es entender que el conocimiento ya no está tanto en la formación, en los cartones, sino que está en las habilidades que se van desarrollando, y que esas capacidades ayuden al desarrollo o a llevar a cabo la razón social de la organización, y eso agiliza más la organización.</p> <p>Para los muchachos de ahora, los <i>millennials</i>, los <i>centennials</i>, son mucho más atractivas esas organizaciones: nosotros en nuestra generación éramos personas que pensábamos más en el trabajo de largo plazo, en el empleo vitalicio. Estos muchachos se aburren muy fácilmente, necesitan estar entretenidos, no les gusta quedarse mucho tiempo en un mismo lugar. Entonces una manera de atraer el personal y de retenerlo es mostrar una organizaciones donde se puede trabajar por procesos, y en los procesos cambia, se dinamiza, es más creativo, no se vuelve tan monótono ni tan repetitivo como en las organizaciones verticales, donde la gente entraba, y veinte años después seguía haciendo la misma función bajo las mismas condiciones.</p> <p>[Las organizaciones jerárquicas] pueden ser organizaciones con mayor riesgo, porque normalmente son organizaciones en las que se le tiene mucho miedo al cambio, con mayor control de incertidumbre. Hay organizaciones que, siendo muy jerárquicas, funcionan muy bien, y dentro de esa jerarquía se permiten alguna gestión por procesos (...). A pesar de esa jerarquía se van acomodando a las necesidades del entorno.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Que eso se pueda convertir, si no hay algún nivel de dirección, que se vuelva una organización muy anárquica, pero lo vería como muy difícil.</p> <p>Puede ser un riesgo muy grande es que se metan a este tipo de organizaciones solo por moda, sin primero hacer el proceso de formación, o sea que sea un proceso juicioso.</p> <p>Que no se sepa gestionar el conocimiento: que se forme mucho la gente y se terminen (como cerebros fugados) yendo hacia otros lugares y no sepan cómo gestionar eso. Que si se va la persona, no se vaya del todo el conocimiento. Cómo gestionar eso para que ese capital que se invierte sí se revierta en la organización.</p> <p>Esas organizaciones democráticas rotan más el poder; por ejemplo, por períodos. Entonces también un reto puede ser cuando la gente se amaña en el poder y quiere quedarse.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>(...) Se tiene que comenzar desde que le crean a eso desde la cúspide (...). Lo más importante es que los dueños, la gerencia, estén convencidos. Si ellos le creen a ese proyecto, le ven las ventajas, es un proceso que se puede hacer menos doloroso, menos angustiante (...).</p> <p>Implica, a mi juicio, también más formación, mucho más conocimiento, no digamos en términos de cartones, sino de capacitación. Necesita tener un personal más capacitado para que sean capaces de tomar decisiones, de ser más autónomos, autogestionados (...), en relación a que usted cumpla con los objetivos organizacionales.</p> <p>El talento humano: la formación y la selección del talento humano. Eso va a ser clave, porque si vos podés tener todas esas condiciones, pero</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>la gente no está formada, no está capacitada, no tiene claro cómo es que funciona (...). Si usted en el proceso no tiene claro eso, y hay una persona súper rígida, le va a dar mucha dificultad adaptarse a esos procesos, y termina el mismo sistema sacándola. Yo creo que es muy fácil en esas organizaciones para los jóvenes adaptarse a eso, porque es su <i>modus operandi</i>.</p> <p>Otro asunto fundamental en la concepción que se tenga el ser humano: [el dirigente] tiene que soltar el control. Si a usted le interesa es controlar al otro, no le va a comprar a este tipo de organización. Tiene que tener capacidad de entregar el control, de confiar en la gente que está trabajando con usted, e invertir en esa gente (...), y escuchar al otro. Entregar el control es muy difícil, porque como yo creo que a mí el capital me da la autoridad de dominar y doblegar al otro (...).</p> <p>Que quien esté dirigiendo un grupo no es aquel líder transaccional, que es: "Usted lo hace bien y yo le reconozco", sino que haya más una camaradería, una cercanía, que sea un apoyo, que oriente, que también deje hacer cuando el otro necesite, porque hay gente que es tan autónoma, que tiene un alto rendimiento, que tiene unas capacidades tan altas, que lo que menos necesita es que le estén diciendo qué hacer (...), sino en que el otro reconozca que puede acudir a él y que él está dispuesto a acompañarlo.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>Las estructuras totalmente planas no son viables. Hay un caso muy interesante que es Semco, que es una organización circular pero que tiene cierto tipo de jerarquía; así sea mínima, la hay, porque como mamíferos que somos nosotros necesitamos de algún tipo de jerarquía.</p> <p>Ruta N. Ellos son muy de ese tipo de organización totalmente flexible, donde el gerente, por ejemplo, es uno más (...).</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>El reto más grande es que los paisas, y sobre todo los dueños de empresa, somos muy controladores: ese pensamiento un poquito retrógrado de que como yo tengo el capital tengo el ejercicio de dominación, o que como yo tengo el dinero de pronto el otro me la va a quitar.</p> <p>No podemos olvidarnos que el 90% de nuestras empresas son pequeñas y medianas empresas, y en las pequeñas y medianas empresas que se construyeron de hace tanto tiempo y son de tradición, hacer esa transición normalmente se hace en nuevas generaciones que reciben la empresa, porque la gente mayor no está dispuesta a hacer eso.</p> <p>Las organizaciones que se van aplanando es porque las necesidades del entorno lo exigen: antes de la 'apertura económica' no necesitábamos pensar en eso, porque era un entorno cerrado, más estable, menos dinámico; pero entonces eso hizo que de alguna manera no pensáramos en otro tipo de organización. Llega la apertura económica en el gobierno de Gaviria, y eso implicó que entonces aparece la competencia, aparece el mercado, (...) aparecen nuevos competidores que ya vienen con unas propuestas más ágiles, con unas formas de trabajar diferentes.</p>

Anexo 11. Organización de la información bruta, para Ángela Lorena Monroy

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Es una organización en la que se facilite la conversación, en la que se eliminen barreras que hay en organizaciones muy jerárquicas o muy piramidales, pero no elimina la jerarquía. Que eso me parece que es importante, porque cuando nosotros hicimos el cambio de estructura acá en Ruta N el imaginario era: 'no van a haber líderes o jefes o niveles', y realmente se requiere que hayan unos niveles de responsabilidad. Puede que no la jerarquía como la entendemos desde el mando, desde el directivo, pero sí hay que tener claro un norte y hay que tener personas que guíen ese norte en el resto del equipo.</p> <p>Entonces, para mí una organización plana es aquella en la que se facilitan los canales de comunicación en todas las direcciones, que no hay esas barreras de que: "Yo a este no le puedo hablar porque tiene un cargo X" o "Para llegar a este tengo que pasar por tres más", o que cumpla con el conducto regular del colegio, sino que yo pueda tener conversaciones de toma de decisiones, de estrategia, de la operación del día a día con cualquier persona de la corporación o la organización.</p> <p>Puedo ver la apertura en los equipos para conversar de cualquier tema con cualquier persona, y lo llevo a ejemplos: en la organización en la que nosotros estamos alguien ve entrar al director ejecutivo, y lo aborda y le dice: "Me pasó esto. ¿Qué hacemos con esto?". En una organización piramidal o con una estructura más jerárquica, el jefe de esa persona puede decir: "Usted porque está hablando con este si usted tiene que hablar primero conmigo, y si yo no me entero entonces tenemos problemas".</p> <p>La agilidad para tomar esas decisiones porque en esa misma burocracia podemos perder tiempo en esa escalabilidad, entonces primero tengo que decirle a mi coordinador, luego a mi supervisor, luego este tiene que hablar con el jefe (...).</p> <p>Desde lo que es cultura y comportamientos es esa facilidad de comunicación; por ejemplo, es muy claro el dicho 'oficina de puertas abiertas'. Acá no tenemos oficinas, nadie tiene una oficina. Entonces desde el mismo concepto de la cultura, incluso al mismo ojo se puede ver que realmente hay un tú a tú.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Yo pienso que para todas las empresa no son todas las estructuras. En el caso nuestro, como nosotros trabajamos a partir de proyectos, facilita el tema de que seamos un poco más planos la gestión estratégica, porque podemos cocrear el norte de la corporación o el hacia dónde vamos, y todos nos subimos en el bus y apuntamos a la misma tarea.</p> <p>(...) Todo el tema de metodologías de gestión que están en el mercado no son compatibles al 100% con nuestra gestión humana. Entonces casi que es: cómo reinvento una gestión del desempeño, porque una gestión del desempeño está en cascada, y no hay cómo hacer una cascada; cómo hago una medición de clima donde un factor relevante es el jefe, pero yo ya no tengo esos jefes tan marcados porque puedo tener tres en un año; cómo gestiono realmente el clima, cómo lo mido y cómo lo valoro, si la estructura no conversa con lo que hay en el mercado (...).</p> <p>Antes se repartía el presupuesto: este poquito para esta gerencia, este poquito para esta otra. Ahora está centralizado, el director de operaciones dice: "Esto es lo que yo tengo, esta es la estrategia, cómo lo divido en proyectos mas no en gerencias". No es que no existan unas cabezas responsables de la toma de decisiones, sino que son más movibles, es un poco más dinámico, y el equipo no depende exclusivamente de una persona.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Una de las ventajas más importantes es la eficiencia que se logra. Antes de hacer el cambio de estructura teníamos 60 proyectos, y nos dimos cuenta que muchos proyectos estaban repitiendo grupo de interés (...). Entonces le estábamos llegando a las mismas comunidades con equipos distintos, con recursos distintos y estábamos siendo muy ineficientes. Pasamos de tener 60 proyectos a tener 27 proyectos, y con el mismo equipo estamos haciendo menos proyectos pero estamos impactando mejor a las comunidades.</p> <p>Por otro lado, desde la gestión del talento sabemos qué personas tenemos en qué competencias y experticias. Antes no teníamos ese criterio (...). Entonces también ha sido bueno porque es potencializar las capacidades del equipo y también desarrollar los intereses del equipo (...), y nuevas capacidades de acuerdo a su gama de interés (...), porque puedo participar en diferentes proyectos, no estoy cerrado a que solo pertenezco a una gerencia.</p> <p>El tema clima: la cercanía, la camaradería, el conocer al otro (...).</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Desde la gestión administrativa sí hemos tenido algunos retos, y es por la misma conformación de la organización. Al ser por proyectos, los procesos transversales, como son los administrativos y financieros, y quizás algunos de comunicaciones, no se sienten parte del equipo de proyectos, y estamos todavía gestionando esa diferencia para que nos sintamos como un solo equipo, porque nuestra consigna es que somos un solo equipo, entonces ya no tenemos gerencias, ya nos movemos por los portafolios de proyectos conforme se necesite, pero la operación administrativa y financiera sigue siendo la misma.</p> <p>La estructura de costos tiene que conversar con la estructura organizacional, y ese proceso, por ejemplo, todavía no está. Entonces, por ejemplo, cuando yo digo: "Aprobarme la factura", y la tengo que mandar a X persona, todavía se la mando al gerente de..., que ya no existe como un cargo, porque esas cosas a veces las olvidamos, pero entregan mensajes encontrados a la gente, y eso lleva tiempo, porque depende también de unos terceros, en el caso, por ejemplo, de los sistemas de información (...).</p> <p>(...) Eso nos ha costado un poquito: porque entonces, como yo estoy acostumbrado: siempre con mis cinco para todo lado, hoy ya no me siento con mis cinco, sino que se me sientan personas que sí sé quiénes son o las he visto, pero nunca he conversado con ellas, llega ese: "Me siento solo, perdí mi equipo", pero estoy construyendo relaciones más amplias.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Ver a qué empresa le hace <i>match</i> una estructura así. Hay organizaciones que por su mismo ADN, por su misma estrategia, tienen que ser jerárquicas.</p> <p>Pienso que el tema de cultura no se puede descuidar. Nosotros cometimos un error al inicio: duramos dos años implementando cambio de estructura, y fue porque al inicio lo veíamos muy suave: "Nosotros ya estamos preparados, acá somos flexibles", y empezamos a dar unos mensajes desde la cultura que no eran. Entonces empezó el equipo a resentirse, y, revisando con el consultor que tuvimos, en ese momento el factor crítico de fracaso fue no tener la cultura mapeada, analizada, realmente si estamos preparados, si hay competencias de empoderamiento, de autogestión o hay que desarrollarlas, el equipo qué siente que necesita. Porque entonces nosotros decimos: "No es que aquí no necesitamos jefes", pero la gente por otro lado preguntando: "¿Entonces quién me aprueba?" "¿Yo a quién le pido un permiso?". Nos dábamos cuenta de que no estábamos tan preparados y que había que hacer trabajo con las personas desde la cultura, desde tener rituales distintos, empezar a configurar hábitos diferentes, para que cuando llegara el momento de implementar la estructura, se hiciera.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Que los líderes estén preparados, porque esto requiere un estilo de liderazgo distinto. Yo acá tengo líderes que son muy directivos, tengo otros que son muy en sintonía, se vuelve un liderazgo más consultivo; entonces llegar a conformar un equipo de líderes tan bien compenetrado. Como característica de la cultura en la cual más hay que trabajar es en el liderazgo, y más cuando yo le estoy diciendo al resto del equipo: “Es que usted también puede ser líder, usted también puede brillar, usted también puede tener algo a cargo”.</p> <p>Tiene que tener una buena gestión del cambio. Nosotros somos una corporación muy pequeña, y en gestión humana somos muy pequeños (...). No hay casi capacidad operativa y la gestión del cambio nos ha quedado muy coja (...). Desde la gestión del cambio es ese acompañamiento uno a uno, porque tú puedes comunicar, tú socializas, haces actividades masivas, pero tenerte que sentar uno a uno con este que le duele el cargo, con este que necesita jefe, a veces es muy complejo, y creo que es un factor crítico de éxito: tener un muy buen equipo respaldando un cambio tan significativo como este, porque es que te cambia la forma de trabajar, de comunicar, de interrelacionarse; y si a eso le sumamos nosotros, que no salimos de tener puestos fijos a tener <i>hot desks</i>, empieza a ser demasiada carga para la gente, que uno lo subvalora (‘son poquitos’, ‘son <i>millennials</i>’), y puede pasar un poco atropellando por no tener un buen equipo de gestión del cambio acompañando el proceso.</p> <p>En el tema de la gestión del talento humano el reto está muy enfocado a cambiar los patrones mentales, porque estamos condicionados. Cambiar esos patrones mentales o de comportamientos requiere tiempo, y también, siendo más estratégicos, cómo seleccionamos personas que se puedan adaptar fácilmente a esta estructura.</p> <p>Uno de los retos grandes que hemos tenido ha sido con algunos de los líderes, que vienen con la expectativa: “Yo soy el gerente, y mi título y mi cargo pesa en mí como persona”, y cuando yo le quito eso casi que pierde toda su esencia o su personalidad, o en lo que basa su autoestima, y es muy retador, porque no es atropellando; pero a veces también llega un momento en que tenés que subirte, además que liderás, que tenés que movilizar a tu equipo, y te cuesta bajarte de tu título.</p> <p>Desde gestión humana son muchísimos los retos, no olvidar la cultura, no olvidar ese ser humano que tenemos al frente con su estructura de personalidad, con dónde centra su autoestima, y qué le estoy moviendo. Hay personas que moverles el puesto fue complicado, realmente significativo.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>Me han referenciado varias, pero cuando entramos a ver, no son tan planas, tienen más bien algunas estrategias desde gestión humana que facilitan la conversación, o pilares muy centrados en la confianza y en la transparencia; por ejemplo, Mattelsa.</p> <p>Hay empresas que vienen haciendo pasos chéveres; por ejemplo, Comfama también ha tenido una reestructuración donde dejaron de ser jefes, y ahora son responsables. No sé qué tan plana sea, pero vienen haciendo acercamientos desde una dinámica distinta, y hay otras empresas, pero que ya vienen con unas estructuras multinacionales y que las están adaptando acá, como Accenture, DesignIt.</p> <p>[Frente al proceso de adopción en Ruta N] En el 2017 se empezó a hacer una redefinición de la estrategia corporativa. Contratamos unos consultores españoles muy buenos, y dentro de lo que identificaron de entrada fue que esa estructura no está conversando con el ADN de la organización. Cuando yo llegué me contaron que hay un <i>fast track</i>, un proyecto rápido de resultados inmediatos. Lo tienen dos gerentes, para hacer cambio de estructura; eso ya está marchando. Por allá en noviembre se hizo el cierre de la estrategia, y uno de los gerentes que estaba liderando el proyecto dijo: “Aquí ya no hay</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>gerencias", entonces se armó el caos: el que le gusta ser insubordinado, se rebeló; el que necesita subordinación, "Yo qué voy a hacer, tengo miedo, no tengo quién tome las decisiones". En diciembre se decidió que esto no era un <i>fast track</i>. Esto no fue tan fácil. Contratamos una empresa consultora, entendieron muy bien; entró gestión humana a trabajar liderazgo, revisemos cultura; y teníamos la mitad de los líderes: "Esto es la panacea", y la otra mitad: "Esto no", y todas las conversaciones se hacían en equipo. Entonces eran los 11 líderes de la organización tomando decisiones. El tema se dilató, y la gente estaba con ese imaginario de "no hay gerentes", y con ese malestar. Eso fue un poquito doloroso para el equipo.</p> <p>Ya en agosto se tomó la decisión de que yo me pudiera dedicar al proyecto, y empezamos a validar la estructura. Conformamos un equipo, ya no eran los 11 líderes, sino que éramos 3, y empezamos a entender desde la base: ¿qué es lo que hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, y empezamos a entender nuestra estructura desde lo que hacemos, que es la gestión de proyectos. De todos los referenciamientos que hicimos (sobre la holocracia, hablamos con una empresa que lo implementó en Estados Unidos, hicimos un mapeo de otros tipos de estructura, la adhocracia, la estructura por proyectos), nos centramos en Ruta N y empezamos a construir nuestra estructura, que es un modelo muy distinto.</p> <p>En noviembre decidimos probarla, e hicimos unos ejercicios de cocreación de cómo bajar la estrategia a la operación para el año 2019. En enero dijimos: Sí, funciona, ajustamos, y en febrero se lanzó. Cuando se lanzó, como ya habíamos hecho este ejercicio y la gente se había untado un poquito sin darse cuenta, dijo: "Me hace sentido, está chévere", y fue más fácil esa implementación.</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Creo que algo que lo facilitó es el hecho de que Ruta N es concebido como el pionero de todos los temas de innovación y referente (...), tenemos una junta directiva que entiende que debemos ser pioneros, y dio su espaldarazo de entrada.</p> <p>La legislación, no hemos encontrado un freno desde lo que implementamos. Desde lo que se quería implementar, sí: por ejemplo, cuando investigamos la holocracia, hablamos con una empresa que la implementó de Estados Unidos, y ellos eliminaron el CEO; y en una empresa en la que el CEO lo nombra un consenso que tiene que ver con lo público no podemos decir sí o no hay, o no le podemos decir a una entidad: "Es que aquí no tenemos un representante legal, somos todos".</p> <p>(...) Por fuera hay una legislación laboral muy distinta. Nosotros cuando hicimos referenciamiento de estructura nos encontramos con organizaciones que casi que todos son dueños, y socialmente entre todos se ponen salarios. Aquí la legislación laboral no nos permite eso, no nos permite hacer cambios de esa manera.</p> <p>Tenemos personas que es su primer o segundo empleo. Llegaron una empresa chévere, me puedo poner lo que quiera, puedo tener los <i>pierings</i> que quiera (...), me tienen que consultar todo, y si yo no estoy de acuerdo, siempre tengo la posibilidad de levantar la mano y me tienen que escuchar (...).</p> <p>En cuanto a la idiosincrasia antioqueña, el solo hecho de decir que somos pioneros, es que somos los primeros, tenemos que salir adelante. Pudimos usar esa idiosincrasia para potenciar el proyecto.</p>

Anexo 12. Organización de la información bruta, para Santiago Restrepo

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Las organizaciones planas buscan (...) que haya menos escalones en la organización también, y que pueda bajar la burocracia también.</p> <p>El tema principal es en la comunicación. Una organización uno puede decir, evidenciar, que es plana si hay una comunicación que fluya de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, y de ahí es el gran reto que enfrenta las organizaciones, porque normalmente los directivos se encuentran en la cúspide de la pirámide, pero desde allá se ve muy poco (hay una teoría que dice que uno alcanza a ver el 5% o el 10% de los problemas que realmente están pasando en la organización). El reto desde gestión humana es cómo lograr que la comunicación y, sobre todos los problemas que están pasando, donde está el cliente puedan llegar rápidamente a los directivos, y de esa manera tomar decisiones y buscar alternativas a dichos problemas.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	(...) Una empresa no es más que un grupo de personas conversando alrededor de una idea. Entonces el objetivo último es lograr que esas conversaciones se den en el momento adecuado para poder solucionar o enfrentar los retos que tiene cada organización. ¿Qué diferencia tener una estructura alternativa? Que permite que la comunicación fluya a través de toda la organización, y eso, en última instancia, ayuda a tomar mejores decisiones, que realmente es lo que buscamos todos los que estamos direccionando alguna empresa. Organizarse de una manera diferente permite tomar mejores decisiones, porque la comunicación fluye de una manera más eficaz.
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	Lo primero es que esta manera logra reducir, no eliminar, pero sí reducir, la burocracia, y en la burocracia está la mediocridad, y es que la mediocridad se va metiendo en los equipos, se va metiendo en las personas, es como un virus (...). Tener una estructura alternativa permite identificar ese virus a tiempo y lograr de alguna manera atacarlo para evitar que contaminen a toda la organización.
	Desventajas o riesgos derivados	Al abrir la comunicación, que es tan abierta que no tenemos oficinas por ejemplo, que no tenemos escritorios que nos separen, lo que nos ha pasado es que de alguna manera se puede generar una cultura, nosotros la llamamos del C1, de la inmediatez. Entonces vos podés estar sentado en una reunión con una persona, y te llegan otros a tirarte un 'chicharrón' (...). Hay que saberla manejar porque terminas corriendo todo el día resolviendo chicharrones a todo el mundo (...), y lo que hicimos fue que todo el mundo tenga muy claro qué es un C1, qué es un C2, qué es un C3 y qué es un C4, y todos hablamos en ese término. Entonces yo estoy en una reunión y me llega una gente a interrumpirme. La primera pregunta yo les haría es: ¿esto es un C1? Si me dicen: no, puede esperar, entonces termino esta reunión y te busco. Entonces, de alguna manera, entendiendo la importancia del tiempo y la importancia de cada proyecto, hemos logrado mitigarlo un poco.
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Pues, yo creo que antes de pensar en la estructura como tal, lo más importante para cualquier organización son las personas. Lo dice Jim Collins: "Primero quién, después que". Eso es lo más importante, por encima de la estrategia, por encima de la gestión financiera. Por encima de cualquier cosa están las personas que están montadas en ese bus, la clave ante todo es escoger muy bien las personas.</p> <p>El reto de todas las organizaciones, incluyendo Mattelsa, es el liderazgo; es decir, dependiendo del líder que esté ahí, termina formando la cultura y la forma de trabajar de cada equipo. Entonces entender la importancia que tiene cada líder dentro de la organización es vital para poder gestionar los proyectos o lo que se quiera lograr en la organización. El mayor reto que nosotros nos hemos enfrentado es cómo podemos tener las personas correctas en esos puestos de liderazgo, para que ellos se encarguen de transmitir y difundir la cultura, que no es otra cosa sino la manera en que</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>hacemos las cosas nosotros, y podamos conseguir los resultados sin pasar por encima de las relaciones: ahí hay algo muy bonito que hemos entendido y es que los equipos y las empresas están siempre en esa balanza entre resultados y relaciones, y los líderes tienen que buscar mantener el equilibrio entre conseguir los resultados y también fomentar y cultivar las relaciones.</p> <p>Si el líder que ponés ahí sigue estando en la película de que él es el que manda y que todo tiene que pasar por él, pues podés tener muy bonita la estructura en el papel, pero en la práctica se está viviendo otra cosa: ellos son los que [de]terminan de verdad la cultura y la manera en que se hacen las cosas dentro del equipo de trabajo.</p> <p>Es más que el estilo (de liderazgo), es más que la forma (...), es entender qué espera la organización de un buen líder. A partir de eso, de aclarar esas expectativas, es que ya podemos exigirle eso que dijimos que esperamos.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>Comfama está haciendo una transformación gigante, muy bonita, en una de las empresas más grandes del país (...).</p> <p>(Frente al proceso de Mattelsa) Yo creo que el primer hito fue hace más o menos cinco o seis años (...), cuando nos dimos cuenta de la responsabilidad que tenemos y que tienen todos los líderes de las organizaciones con las personas que están trabajando en ellas, porque no es solo ir y pagar un cheque, sino que los líderes de las organizaciones está[n] determinando en gran medida cómo viven esas personas que trabajan en la organización: una empresa determina a qué horas se levanta la persona, qué días descansa, cómo se viste, qué come, qué importancia le da la alimentación, y, algo más importante todavía, es que empieza a determinar un poco los valores de cada persona (...).</p> <p>A partir de ahí empezamos a leer, a filosofar, a tertuliar. Otro de los puntos de quiebre fue empezar a hacer tertulias, y que a nosotros nos llevó a una transformación (...), nos catapultó por dos razones: fortaleció demasiado las relaciones, porque en las tertulias se hablaba del libro, pero contaba las experiencias que ha tenido, entonces cuando uno salía de la tertulia conocía mucho más a profundidad las personas, y eso en una organización es fundamental y es muy difícil de lograr (...). Dentro de esa sala no habían estructuras sino personas debatiendo ideas; y lo otro que logró fue lograr un conocimiento colectivo. En ese momento no lo sabíamos, todas esas ideas se iban incubando en cada uno de los cerebros que estaban ahí, y días después salía una idea, tal vez parecida, alguien la presentaba, y como ya todos estábamos de alguna manera <i>infectados</i> por las ideas, era mucho más fácil entenderlo y sacar adelante los proyectos.</p> <p>(...) De ahí salió la necesidad de montar un departamento de gestión humana que esté a la altura de la organización que nos soñamos, ahora hay más o menos 30 personas en la dirección de gestión humana. (...). La estructura molecular salió de ahí: es un círculo, con círculos alrededor que representan a cada persona: está el CEO y alrededor de ese círculo están los directores, y cada uno tiene sus equipos, a cada uno también se le pega otro círculo, y ahí se le van pegando las personas que integran ese equipo.</p> <p>(...) La implementación es realmente fácil porque no cambia en nada la estructura como tal, sino que cambia la forma de ver la estructura: realmente no hay un cambio estructural, es la forma en que se ve la organización lo que cambió.</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	

Anexo 13. Organización de la información bruta, para Juan Carlos Osorio

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Yo no creo en las organizaciones totalmente planas, porque de alguna manera tienen tres niveles: un nivel estratégico, un nivel táctico y un nivel operativo, independiente de la estructura que pinten en el organigrama (...). De todas maneras, en el concepto de la empresa hay esos tres conceptos.</p> <p>Siempre debe hacer una cabeza organizacional. Hay una organización en Estados Unidos que se llama Whole Food Banquets, que tienen una mirada muy interesante alrededor de su esquema de gestión: cada tienda tiene su propia estructura, son muy autónomos. Ahora ha cambiado con la compra de Amazon; sin embargo, había unos líderes (...).</p> <p>[Las organizaciones planas] tienen pocos niveles, actúan de una manera muy autónoma los equipos, y no necesariamente depende del nivel de madurez del sistema: ese es un concepto importante que la gente no tiene frente a la gestión de los negocios, pero la madurez del sistema es importante tenerlo presente. (...) Uno puede tener una organización completamente madura o inmadura y ser muy plana.</p> <p>Ahora hay unos conceptos en las metodologías ágiles, en las células de trabajo, que tiene la idea es que las organizaciones estén preparadas para generar condiciones de manera que estas células realmente funcionen, porque no tiene sentido organizaciones con unas estructuras muy robustas, generando pequeñas células que no tienen autonomía, y una de las variables importantes en las células es que tengan poder de decisión para intervenir lo que les corresponde, sobre lo que tienen responsabilidad, y eso de alguna manera vuelve más plano el sistema.</p> <p>Las estructuras no condiciona el éxito o el fracaso de las empresas por sí mismas; obviamente, entre más livianas, mucho mejor, pero hay organizaciones con unas estructuras no tan planas que son muy exitosas.</p> <p>(...) Las organizaciones más jerárquicas en el mundo son las que más han permanecido, como la Iglesia y el Ejército.</p> <p>Yo diría que las organizaciones por proyectos pueden ser organizaciones muy planas: (...) juntan de diferentes áreas, hacen el proyecto, se desintegran, otro proyecto donde juntan más gente, se desintegran, y de esa manera funcionan.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>La gestión financiera es demasiado importante, deberíamos generar la sensibilidad organizacional para que todas las personas tengan una mirada hacia lo financiero; pero también deberíamos tener una mirada organizacional para que todas las personas tengan una mirada humanista; es decir, que el ser humano es el eje central de las organizaciones.</p> <p>Yo debo seguir haciendo mi gestión de lo humano no necesariamente desde un área, sino como una cultura organizacional, que la gestión de lo humano sea importante. Todos los líderes deberían tener una mirada humana de su gestión, pero también deberían tener una mirada financiera.</p>
Consecuencias de implementar una estructura	Ventajas	<p>Las organizaciones jerárquicas para mí tienden a ser más ineficientes, porque cuando uno hace análisis de valor agregado de los procesos se da cuenta que los desplazamientos verticales son muchos, y eso no agrega valor al proceso: toda revisión, toda aprobación, toda validación que desplaza el proceso hacia arriba no agrega valor y se vuelve costoso.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
organizacional plana		<p>[Las organizaciones planas] pueden ser más eficientes si, y solo si, se permite mucha más autonomía; es decir, que la toma de decisiones no esté centralizada. Conozco organizaciones muy planas, pero la toma de decisiones está en el líder.</p> <p>Son mucho más livianas en los movimientos, la toma de decisiones, pueden ser mucho más efectivas, la interacción entre los miembros del grupo puede ser mucho mayor. (...) Las organizaciones planas generan una cultura de ambición, pero no por cargos jerárquicos sino por desarrollo profesional.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Mala implementación, donde la gente no tenga la capacidad de asumirse. Si la gente no está preparada para ser autónoma es muy complejo que sea efectivo en su trabajo; la dependencia de los líderes en organizaciones planas vuelve ineficiente la organización.</p> <p>Es un altísimo riesgo que los líderes no lean el nivel de madurez de los equipos. Ojalá los equipos sean más maduros para que puedan ser mucho más autónomos.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Lo primero es que hay que ser muy coherente en el planteamiento; o sea, que sea juicioso, ordenado, y se ejecute de una manera disciplinada. Segundo, que las personas tengan resueltas sus necesidades básicas; es decir, si yo tengo un salario bajito y me ofrecen un cargo de director en el que voy a ganar más, para mí eso es de una, inmediatamente yo voy a buscar ascender porque todavía no tengo resuelta mi situación básica. Si uno mira las necesidades sanitarias, como Maslow lo decía en algún momento, si no tiene lo básico resuelto, la gente va a propender por resolverlo primero. Entonces yo primero tengo que tener un equipo que tenga resueltas las necesidades básicas, para después acompañarlo en su proceso de desarrollo, y que el desarrollo de las personas no tiene que ver con la estructura para que las organizaciones no le garanticen a la gente empleo, pero sí empleabilidad: que estés aquí o en otro lado, pero que siempre tengas empleo porque eres muy bueno. No necesariamente generar un matrimonio específico, en el que la gente se tenga que quedar por necesidad. Yo simplemente genero condiciones para que la gente se desarrolle.</p> <p>Cuando una organización es muy plana, el concepto de tramo de control es posible que se amplíe: los tramos de control estaban más o menos entre 7 y 14 personas como el tramo de control ideal, máximo 14; sin embargo, no recomendamos que se amplíe tanto porque la gente, aunque la organización sea plana, hay que acompañarla.</p> <p>(...) Los líderes tienen que trabajar tres grandes dimensiones, pero enfocarse en dos de ellas en la gestión. Las tres grandes dimensiones es una definición de Warren Bennis que me gusta mucho, que dice que el líder tiene que liderarse a sí mismo; es decir, desarrollarse, tener un muy buen liderazgo de las relaciones y generar condiciones para construir mejores relaciones con los demás: cómo trabajan conmigo, qué tan fácil es, cómo construyo con el otro, y tener un liderazgo de la gestión; es decir, de los resultados. De esa definición hay que retomar dos grandes áreas de trabajo de los líderes: el líder debe estar muy orientado a su gestión, a sus resultados, pero muy orientado al desarrollo de su gente (...).</p> <p>Creo que deben ser líderes transformadores de equipos, líderes que acompañen al otro para que pueda encontrar sus potencial, que escuchen más, que pregunten mucho.</p> <p>Las organizaciones deben ser transparentes, permisivas del disenso; sin embargo, generar las condiciones para que los equipos de trabajo</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>conversen entre ellos, conversen con sus líderes e incluso puedan disentir de sus líderes.</p> <p>(...) Donde tengan muy desarrolladas las capacidades laterales pueden ser muy planas.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	ISA es una organización, en su concepto, muy plana.
	Factores del entorno que afectan la adopción	Hay que tener un poco claro la antropología de gestión en Antioquia. El patrón era el que proveía todo, entonces tenía una cantidad de gente donde les proveía alimento, la casa, era el padrino de todos los hijos de los trabajadores, les prestaba plata del bolsillo, y así. Cuando uno mira todo eso que heredamos aquí en Antioquia, donde la topografía es bastante agreste y era muy difícil entrar o salir, aquí la estructura es necesaria, la gente todavía tiene una mirada muy de estructuras robustas (...). Entonces aquí en Antioquia, en Medellín, todavía el concepto de ser jefe alimenta mucho el ego, y para la gente es importante, y eso inhibe el desarrollo de organizaciones más planas habiendo gente muy preparada.

Anexo 14. Organización de la información bruta, para María Adelaida Naranjo

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	Es la manera en la cual yo me organizo para generar modelos de trabajo realmente colaborativo y que eliminen un trabajo por silos, que aseguren una operación sistémica en donde se agilice también la toma de decisiones, porque tiene mucho que ver con el gobierno corporativo y cómo se toman las decisiones en los diferentes niveles.
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Pues, yo creo que el proceso de gestión estratégica debe ser un proceso, y más hoy en día que las generaciones actuales están muy ligadas a conocer y querer entender esas estrategias del negocio. Entonces sí pienso que, definitivamente, la gestión estratégica de una organización un poco más piramidal y más tradicional era donde el gerente es el que sabe qué estrategia se hace, y las demás personas simplemente ejecutan esa estrategia. En este caso es clave que las personas entiendan cuál es ese foco estratégico, para dónde va la empresa, que hagan parte de construir la estrategia. Eso me parece clave (...). Por más que uno tenga unos pensados, no es que tampoco va a ser una cosa tan democrática, pero sí es importante tener a la gente en cuenta, que la gente sea la que construya esa visión estratégica.</p> <p>(...) Debe ser una gestión humana que soporte y lidere cómo es esta nueva estructura, que tenga estrategias para impulsar el trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento, para estar seguro de que si están andando las cosas como se pensaron, y tiene que cambiar un poquito esos métodos tradicionales de gestión humana en donde de pronto la forma, por ejemplo, de evaluar un colaborador es que lo evalúa el jefe y el colaborador [una prueba 360]. Acá en estas estructuras quizás te evalúe es tu equipo.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Tiene beneficios a nivel de resultados estratégicos, en el sentido que si uno trabaja de manera colaborativa va a tener un proceso mucho más ágil.</p> <p>En cuanto a la cultura misma, al ambiente laboral, tiene unos beneficios enormes el yo sentir que soy parte del equipo, y no como (...), es ese tema de la burocracia. La gente se empodera, hay más proactividad, más ideas, más innovación. La gente a nivel personal puede crecer mucho más así que en una organización jerárquica.</p> <p>Un beneficio es tener la gente que necesita la organización (...). Cuando hay organizaciones que crecen como locas, y uno va y ve, y en realidad no necesitan la mitad de las personas que hay ahí, solo que están organizados de una manera tradicional; un resultado económico es que se disminuye la nómina</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Si es una organización que culturalmente no tiene un soporte claro para esa estrategia, y que no ve la cultura de manera estratégica, se puede volver un desastre.</p> <p>El liderazgo es un riesgo gigante (...) cuando llega la hora de desmontar a la gente del cargo <i>gerente</i>, hay un tema de: "Dónde está mi posición". El tema de ego es muy clave manejarlo, sensibilizar a la gente.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Siempre hay que responderle a una estrategia, empezamos por entender hacia dónde va la empresa, y con base en eso miramos cuál es la estructura que requiere para esa estrategia. No todas las organizaciones requieren una estructura plana ni tampoco todas están en capacidad de hacerlo.</p> <p>(...) Hay un tema también importante que es la calificación de los roles y las responsabilidades: desde que yo tenga un perfil claro de lo que tengo que hacer, y mi rol y mi responsabilidad, voy a tener los límites de hasta dónde va mi proceso (...). Cuando diseñamos los perfiles lo hacemos en función del objetivo de ese cargo, de la misión, y de esa manera nos ha ayudado a entender que las personas no necesariamente tienen que crecer dentro de la organización, sino que pueden crecer dentro de su propio cargo (...): yo puedo crecer agregándole mucho valor a mi cargo y al proceso que tengo de responsabilidad; asegurar una especialización, pero sin perder la transversalidad.</p> <p>Acompañar siempre este tipo de proyectos con dos temas muy importantes que se llaman liderazgo y gestión del cambio, eso apalanca muchísimo que la toma de decisiones si se agiliza en el día a día, porque de esa manera logramos que los líderes tomen conciencia cuál es su papel frente a esta nueva estructura, y por qué es importante cambiar a una estructura así. Hacer un acompañamiento en cambio es relevantísimo (...), un trabajo muy grande como de sensibilización (...), hay que hacer un trabajo grande de capacitación, si mi tipo de trabajo va a cambiar, si es más por objetivos y no tanto por funciones. Yo debo capacitar a la gente para que eso suceda, esos son unos pasos fundamentales que muchas organizaciones se olvidan de hacerlo, dan por hecho que la gente entiende y que la gente sabe (...).</p> <p>Cuando hablo de liderazgo no solamente hablo de cargos estratégicos, si es que quedaron cargos estratégicos, sino que hablo de un proceso de liderazgo en todas las personas, porque uno es líder de jefe, de colaborador, de colega (...). Eso es fundamental apalancarlo con la gestión de una nueva estructura líquida.</p> <p>Hay una competencia que me parece fundamental en estos procesos, y es la autenticidad con valentía, que es una competencia que lo que trata es de que las personas sean capaces de tener conversaciones difíciles, porque estamos acostumbrados a: "Qué pena, yo mejor no le digo porque pobrecito, se va a sentir mal", y en este tipo de organizaciones es muy importante uno poder decir las cosas como son, de frente, no tener miedo al conflicto.</p> <p>También tiene mucho que ver el tema de la cultura de la empresa (...). La cultura es en lo que se piensa y en lo que se hace, entonces apalancar una cultura que realmente soporte una estructura líquida es clave, desde ahí se puede trabajar muy fuerte en que sea ágil la toma de decisiones.</p> <p>Un aspecto muy importante: empoderar sin perder la gobernabilidad, porque la gente como que confunde a veces que ya la autogestión, el empoderamiento, significa que yo pierdo la gobernabilidad de las cosas, y no: "Yo cómo empodero e inspiro a la autogestión pero también sigo tomando gobierno de las cosas, sigo teniendo el control de estos procesos estratégicos sobre todo a nivel de cargos altos y demás".</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/	Trabajamos con Novaventa, Ruta N, sé que Mattelsa, sé que Nutresa ha estado haciendo ensayo de algunas cosas, algunos pilotos.

Categoría	Subcategoría	Respuestas
colombianas, teniendo en cuenta el contexto	características del proceso de adopción	
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>No es la cultura más fácil para hacerlo, porque acá no somos capaces de hablar directamente, el líder no es capaz de tener una retroalimentación de verdad directa con las personas, entonces eso dificulta las cosas, no tener esa valentía para conversar, para ser directo. (...) Creemos que estamos cuidando al otro, pero de la manera equivocada.</p> <p>El tema del ego y del poder también es algo que veo que sigue funcionando así en la mayoría de las organizaciones, en donde si tú tienes el cargo de gerente general tienes el poder, y las otras personas no tienen tanto impacto. Eso es una piedra en el zapato en este tema, ese juego de poderes no deja que la organización fluya de manera líquida.</p>

Anexo 15. Organización de la información bruta, para David Guzmán

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Ninguna organización está exenta de tener algún tipo de estructura, yo pensaría que la organización a-estructural no existe. (...) Siempre va a haber una estructura implícita o tácita, pero comúnmente nos referimos a las estructuras planas como aquellas que tienden a jerarquizarse menos; es decir, en las que hay menor distancia de poder en la toma de decisiones, lo que quiere decir que la toma de decisiones está lo más distribuida posible, y eso normalmente tiene que ver con la oportunidad en la decisión, la capacidad de responder a la demanda del entorno lo más rápido posible.</p> <p>No quiere decir que no haya especialización funcional. De hecho, seguramente en cualquier estructura plana hay al menos especialización funcional, y seguramente también hay unas lógicas de flujos de información y relaciones, digamos, implícitas o explícitas; pero cuando nos referimos a una estructura plana, lo que yo entiendo es que se procura que la decisión repose más en cada uno de los individuos de la organización y menos en ciertas cabezas, y que la cantidad de decisiones que se tienen que restringir a algunas unidades organizacionales sean las menores posibles, como dotando de la mayor autonomía posible a las personas que hacen parte de una organización.</p> <p>[Frente a las características de la estructura plana] Primero que todo autonomía para la toma de decisiones. Son estructuras con bordes y límites relativamente difusos. Esas estructuras planas también tienden a ser dinámicas, o sea que configuran equipos de trabajo en la medida de las necesidades, y así mismo los desconfiguran (...). Son estructuras complejas, y por eso por eso mismo cambian, pueden tener muchas unidades estructurales que van a ir mutando a lo largo del tiempo. Por sus propias características se orientan a funcionar a partir de la redundancia en la información: que si yo tengo que tomar decisiones de manera autónoma, es porque puedo acceder a la información que necesito para tomar esas decisiones, a través de múltiples mecanismos, y eso es lo que uno llamaría redundancia en la información.</p> <p>Decíamos que en términos de la centralización tenía que ser una estructura descentralizada, lo más descentralizada posible, y efectivamente desde la especialización sí hay connotaciones, como igual que en una organización tradicional. Ahora desde la formalización hay una serie de mínimos necesarios, incluso hay una lógica de trabajo que le permite al individuo tomar decisiones hasta cierto punto, pero esos mínimos necesarios se definen en términos de la posibilidad de articularnos, de la posibilidad de seguir trabajando juntos, incluso en términos de la manera en la que nosotros queremos alcanzar los resultados y cómo podemos tener la información que necesitamos. Entonces, todos este asunto del agilismo, cuando uno le enuncia unos cuatro elementos centrales y otra serie de principios, lo que le está diciendo a uno es que hay unas formas de trabajar que sí se tienen que garantizar.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>[Frente al proceso de planeación estratégica] (...) lo primero es que esa estrategia sigue siendo iterada. Lo que pasa es que no puede ser por ciclos tan largos, porque, además, por lo menos en la industria en la que nosotros nos movemos, los cambios se dan tan rápidamente que no podemos hacernos los ciegos frente a lo que está pasando en el entorno, entonces necesitamos ciclos mucho más cortos de gestión estratégica. Lo segundo, de repente te has acercado a los videos de Spotify, ellos en dos videos chéveres cuentan más o menos cómo se lo plantean: en términos de alineación necesitamos estar alineados, articulados, pero también ser altamente autónomos; dicen que alta alineación y alta autonomía es lo que no permite que caigamos en la anarquía con la excusa de la autonomía.</p> <p>Nosotros coincidimos 90% con eso: si necesitamos definir un norte, no quiere decir que el norte se defina de manera unidireccional, es algo que siempre se puede conversar, pero necesitamos definir un norte. Frente a ese norte y los objetivos que tenemos que alcanzar, la autonomía es la reina</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>(...). Cuando estemos de acuerdo en el objetivo, diseñemos e implementemos tácticas rápidamente, porque también necesitamos aprender muy rápido si las tácticas sí funcionan o no funcionan. Entonces no vamos a desgastar el sistema ocho meses o seis meses empujándolo para que haga un despliegue táctico de una estrategia planteada, sino que vamos a tener ciclos muy cortos, en los que el sistema va, ejecuta, y viene con aprendizaje; y además, las tácticas, a medida que más se adentran en el detalle operativo, más están en el resorte de la autonomía de todas las demás personas en la organización. Lo que sí tenemos que tener claridad es qué es lo que estamos persiguiendo entre todos, y generar esta sensación de corresponsabilidad que se apalanca en la cultura, en la medida en que tenemos que ser conscientes que el objetivo, o lo logramos todos, o no lo logramos todos, pero no hay nadie más a quien echarle la culpa que a todo el sistema organizacional.</p> <p>En términos de gestión financiera, es algo que termina siendo normalmente muy vertical, y casi que hay que aproximarse de otra manera, de tal forma que yo no necesariamente tengo que preocuparme por generar las aprobaciones necesarias, sino las conversaciones para establecer los rangos adecuados en la toma de decisiones. Entonces desgastaría yo al sistema, preguntándole en una organización que es plana en la toma de decisiones, preguntándole a un montón de gente si puedo o no puedo comprar un teclado para un desarrollador que quiere otro tipo de teclado, pues finalmente el monto es irrelevante, entonces es preferible que eso lo maneje una persona de TI, que además tenga control de sus inventarios, y con los parámetros que a nivel financiero yo le doy, estamos conversando permanentemente para saber cómo va todo el tema de activos que está manejando esa persona; pero si pasa ciertos montos, voy a necesitar involucrar a otros actores con otros roles, para verificar la pertinencia de esos montos.</p> <p>Por un lado, van algunas negociaciones con respecto a los montos para la gestión de compra de insumos; pero, así mismo, todo lo que significa asignación presupuestal va también por unos montos que son negociados. Entonces si yo ya estratégicamente le dije que tácticamente usted puede hacer lo que quiera para que lleguemos a ese objetivo que nos pusimos de acuerdo que es nuestro objetivo, pues yo no puedo venir a decirle que esa táctica está linda pero no le voy a dar la plata, ya ahí lo que necesito es que la persona venga, y a la luz de las tácticas me proponga presupuestos, negociemos (...), pero no le puedo decir que yo le voy a entregar el presupuesto de manera unilateral y sin negociarlo para que lo ejecute. Incluso una vez están los presupuestos, como el despliegue táctico es tan dinámico, tenemos que abrir esos rangos de aceptación (...), esos cambios van a tener que involucrar a diferentes personas que desde múltiples ópticas están evaluando la pertinencia de que ese cambio efectivamente se materialice.</p> <p>Para nosotros el corazón de la empresa es talento humano. Eso quiere decir que yo puedo pararme sobre los hombros de la autonomía de las personas, siempre y cuando yo dote a las personas de todos los mecanismos y herramientas necesarias para que eso se convierta en realidad. (...) Talento humano aquí hace desde lo que es el <i>onboarding</i>, un acompañamiento muy fuerte en términos de desarrollo técnico, desarrollo de habilidades relacionales, tenemos temas de bilingüismo, cursos por extensión. Aparte de eso, también se hacen acompañamiento uno a uno para el desarrollo de habilidades a la medida de la persona. Los beneficios también se hicieron por segmentación poblacional (...), para que cada una de las personas sintiera que este lugar se alinea con su lugar en el mundo; estas oficinas fueron diseñadas por las personas (...).</p> <p>Si yo creo que una persona autónomamente me puede dar lo mejor de sí, necesito garantizarle las mejores condiciones para que pue da hacer uso de su autonomía, y eso es, yo diría, lo que cambia de talento humano en esta empresa a lo que sería una empresa tradicional. Es una conversación más estratégica con talento humano, o sea que, incluso cuando pensamos por ejemplo en crear un nuevo cargo, la conversación arranca con talento humano. Cuando pensábamos si debemos o no debemos implementar un proyecto para gestión cultural, arranca en talento humano. La conversación sobre estructuras organizacionales arranca en talento humano también. Entonces sí tiene un rol bastante más estratégico que la mayoría de organizaciones, en las que incluso muchas veces se mapea como un proceso de apoyo (...)</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Para mí la más importante es, a nivel externo, la capacidad de respuesta, lo cual redundará en una experiencia de cliente, en donde el cliente no tiene que decir: “Tráigame al dueño, que necesito alguien que le dé respuesta a mi necesidad” o “He hablado con 20 personas diferentes, y yo no sé quién soy acá para ustedes, ustedes no tienen ni idea quién soy yo o cómo trabajar conmigo”, sino que tienen una interacción cercana y siempre consistente, o por lo menos coherente (...). Esa capacidad le permite a uno generar una experiencia más positiva más fácilmente, más rápidamente.</p> <p>A nivel de bienestar de las personas, los seres humanos solamente hacemos caso cuando estamos convencidos de que queremos hacer caso. Lo que pasa es que a veces tenemos conflictos de deseo, interés: no quiero obedecer, pero tampoco quiero que me echen; mejor obedezco y garantizo quedarme. Eso comienza a tener dos impactos: el primer impacto es que la persona hace sin estar convencida de lo que está haciendo, y eso siempre sale mal, y, por el otro lado, a nivel de bienestar, siempre que la persona sepa qué está haciendo, convencida de lo que hace, que tiene voz y voto en cada una de las decisiones que toma, que los demás perciben cuál es exactamente el valor que agrega, y lo valoran independientemente de su nivel de <i>seniority</i>, porque creen que tiene toda la capacidad de tomar las decisiones para hacer lo mejor posible por su trabajo y por sus responsabilidades, eso redundará en el bienestar de la persona. Entonces el otro beneficio importante es que tienes personas más convencidas de que están haciendo lo que deben hacer, que tienen muchísimo mayor nivel de bienestar, y en términos de los impactos que tiene el bienestar en todas las variables críticas de talento humano, es siempre positivo: menor rotación, mayores percepciones asociadas a las actitudes laborales como involucramiento, compromiso, satisfacción laboral. Que solamente con esto estás eliminando muchos problemas que talento humano se dedica a resolver con pañitos de agua tibia, a una enfermedad que tiene una raíz más profunda que es estructural.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Abrimos toda la cavidad para que los conflictos de agencia se materialicen, pues, para que una persona se pierda, porque como además es autónoma y puede trabajar desde su casa, de pronto se va a trabajar desde su casa pero para otra empresa, y ahí medio se desempeña, y por ahí te va a entregar tus historias de usuario pero a trancas, y tú no te das cuenta porque finalmente también hay selección adversa, y la persona siempre se ha mostrado como relativamente buena, entonces este es el conflicto de agencia perfecto (...).</p> <p>La manera en la que la información se riega por la organización, muchas veces la información queda fragmentada y desarticulada: alguien hizo algo buenísimo por allá, y eso nunca se transmite ni se comparte ni impacta otras estructuras.</p> <p>Yo diría que son los dos principales, y esos van a desencadenar en otras cosas; por ejemplo, en que cuando una persona cambia de proyecto tenga la sensación de que cambió de empresa, puede desencadenar en que en unas partes de la organización las cosas se hagan muy bien y en otras partes de la organización no se hagan tan bien, en que un cliente que interactúa con dos equipos diferentes en la historia que tiene con la empresa tenga la sensación de que está interactuando con dos empresas diferentes; y ya más a nivel del nivel de madurez, que tienen que ganar los equipos. A veces las discusiones en una empresa plana pueden ser tremendamente desgastantes e innecesarias (...). Cuando no logramos madurar los equipos para que establezcan mecanismos de coordinación rápidamente, entonces esto es interminable, y el equipo no anda.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Lo primero es una forma de poder conceptualizar toda la organización a pesar de su complejidad. Cualquiera que sea el modelo que la organización asuma, necesita un modelo para entenderse (...).</p> <p>Un segundo elemento es el componente cultural: necesito un modelo a nivel estructural que me explique tanto la forma en la que cambian estas estructuras como la manera en la que se comunican entre sí; pero además necesito que la cultura garantice que esa estructura que yo me sueño y</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>que estoy tratando de conceptualizar, y además compartir, efectivamente se pueda materializar, y eso solamente se logra a través de un diseño también cultural. Uno nunca va a lograr la cultura que uno quiere, pero sí puede implementar acciones para reducir la brecha sistemáticamente, para que las personas conversan acerca de esa cultura que están siendo y se den cuenta si comulgan o no con la cultura que les está proponiendo la organización.</p> <p>Otro elemento muy de la teoría de sistemas es la redundancia de información que te lo decía al principio, y es: para que estos dos elementos funcionen adecuadamente, la información tiene que estar disponible para cualquier persona, tiene que ser fácil de acceder, y más allá de que esté disponible, para la persona tiene que ser transparente que está disponible, que no es lo mismo. Necesito generar esta posibilidad de que las personas se den cuenta en dónde está la información para que la accedan.</p> <p>(...) El desarrollo y difuminación de un estilo de liderazgo específico. Para nosotros lo más importante es liderar a través del ejemplo. Este es un liderazgo de 'manos a la obra'. En nuestro estilo de liderazgo nosotros mismos tenemos que eliminar las jerarquías implícitas: eso quiere decir que si en algún momento se riega agua en el piso, yo salgo corriendo, cojo el trapero y lo limpio, me dicen: "Qué hace haciendo eso", yo digo: "Es que alguien se puede resbalar y se puede caer", sin entrar a mencionar temas de roles y funciones ni nada por el estilo, como para mostrar con el ejemplo y con el asunto de 'manos a la obra', de, yo hago lo operativo, que todos estamos llamados a eso (...).</p> <p>El liderazgo también tiene que ser el ejemplo en todos nuestros fundamentos culturales: autonomía, maestría e inteligencia distribuida. Esas tres cosas las tiene que mostrar un líder en su día a día sin enunciarlas, tiene que demostrar que toma sus decisiones y se hace cargo de las consecuencias de esas decisiones, tiene que mostrar que permanentemente está aprendiendo, quiere aprender y quiere salir de zona de confort, y también tiene que mostrar que puede compartir lo que sabe, y lo hace con el mayor de los gustos sistemáticamente.</p> <p>Si me preguntas por estilos de liderazgo de la literatura, para mí se parece muchísimo más al liderazgo auténtico: comparte sus dilemas, explica sus criterios en la toma de decisión, abre la puerta para que lo cuestionen, cuenta cuando tiene problemas, cuando se le cae la motivación, cuando se siente triste, cuando se siente cansado, un liderazgo muy abierto.</p> <p>Pasa por temas de inspiración: no es deseable en todos los escenarios, pero siempre que tú puedas generar sentido de propósito, inspiración, enamoramiento por los objetivos, está muy bien recibido, y eso hay que saber hacerlo (...).</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>[Sobre la estructura de la empresa] S4N nace así, pero sí han habido unos giros importantes a nivel del crecimiento. El crecimiento ha llevado a la especialización, y la especialización puede tender a malinterpretarse como jerarquización, y al mismo tiempo en la especialización aparecen los roles de liderazgo, <i>seniority</i>, <i>semisenior</i>, <i>junior</i>, etcétera, y eso tiende a malinterpretarse también como jerarquización. Pero, básicamente, por los retos de crecimiento, lo que ha pasado es que nos especializamos cada vez más, y así como nos especializamos, pues no podemos caer en la departamentalización, entonces necesitamos mecanismos de coordinación.</p> <p>Para nosotros la teoría que amarra todas las disciplinas que tenemos en la organización es la teoría de sistemas; nos facilita conceptualizar un sistema plano, especializado funcionalmente, que tiene comportamientos emergentes, que tiene las estructuras de gobierno también no jerárquicas, estructuras que cambian dinámicamente, y nos facilita, por ejemplo, en talento humano también podemos hacer psicología sistémica, y funciona muy</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>bien con la manera en la que los desarrolladores tienen su teoría de sistemas también para desarrollar.</p> <p>Esas metáforas sistémicas facilitan la conversación tanto a nivel operativo como táctico, como el esquema de estructuración y operación de la organización. La teoría de sistemas tiene muchas acepciones (...). No obstante, desde sistemas complejos adaptativos es donde más encontramos una conversación que nos permite pensar en funciones, interacciones, comportamientos emergentes, unidades de análisis, y allí aparecen todos los otros constructos tradicionales como la cultura, la táctica, la estrategia y demás, pero detrás siempre estamos pensando en agentes especializados de donde emergen comportamientos.</p> <p>Si tú haces caso omiso de que está creciendo, y todo el tiempo quieres funcionar con la misma estructura plana sin sofisticarla, sin generar distintas unidades de análisis, mecanismos de reflexión y coordinación, estrellamos el barco todos. Pero si tú comienzas a considerar cómo estás creciendo, en dónde estás creciendo, cuáles son tus clientes, en dónde están tus clientes, choques culturales expectativas de colaboradores en distintos países (porque el estilo de vida es diferente en distintos países), si no te das cuenta de cómo ese crecimiento hace más compleja la necesidad a la que responde la estructura, pues tu estructura va a quedar obsoleta. Puede seguir siendo plana, pero siempre se tiene que sofisticar en función de la complejidad que la organización enfrenta.</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>En esta industria ha jugado muy a favor todo el éxito del <i>Manifiesto Ágil</i>, y lo oportuno que fue (...), ha jugado muy a favor poderle decir al cliente: “Déjeme funcionar de esta manera, déjeme funcionar iteradamente, déjeme hacerle la promesa de que yo le puedo entregar el producto sin decirle para cuándo y sin decirle cuánto, y créame que es por su bien”. Entonces el hecho de que ya esté funcionando en otros lados, ha llevado a muchos clientes, sobre todos los más informados que tienen áreas muy fuertes de TI, a decir: “Le voy a creer, pero demuéstreme rápido”. Lo más importante ha sido este giro conceptual, en donde fácticamente, y basado en datos, yo le puedo demostrar al cliente que mi forma de trabajar tiene mejores resultados, y eso me ha permitido estructurarme de esta manera.</p> <p>Este es un sector con alta <i>munificencia</i>, con mucha riqueza, está en una burbuja, está produciendo más que el propio sector de hidrocarburos, y eso le facilita a uno experimentar, aprender, investigar implementar cosas que no se habían implementado antes, y en esa toma de riesgos con la tranquilidad de tener los recursos para hacerlo, pues entonces aparece más fácil también el éxito.</p> <p>En términos de procedencia geográfica es más retador, porque también tenemos personas que desarrollan en Polonia, otros en Inglaterra, en Seattle (USA), personas que trabajan 100% remotos, otros que tienen como un trabajo semipresencial y demás; pero, en general, por lo menos de las expectativas del <i>4ner [colaborador de S4N]</i> está completamente alineado por ese lado de la expectativa de la fuerza de trabajo, que para nosotros también es un tema muy importante, porque hay escasez; es muy positivo.</p> <p>El cómo las personas se insertan a la cultura no va discriminado por ciudad, sino más bien por la posibilidad que tenga la persona de insertarse a un sistema organizacional en donde de verdad no te van a decir lo que tienes que hacer; pero eso no quiere decir que no vayan a evaluar si te estás desempeñando adecuadamente o no. Entonces la persona tiene que tener esta propensión a definir sus objetivos, sus factores críticos de éxito, monitorearlos y reportar sistemáticamente sobre ellos, y cuando tú estás recién salido de la universidad, pues, no es que sea fácil que tengas ese esquema de trabajo profesional.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Ahí es donde entramos a hacer el acompañamiento desde talento humano, para facilitar esa incorporación a la cultura, pero también entendemos que hay personas que no se van a ajustar, y que para ellos lo mejor que les podemos decir es que tienen que estar en una empresa jerárquica y que van a ser muy felices en una empresa jerárquica, y acá se van a sentir muy infelices y perdidos y desorientados.</p>

Anexo 16. Organización de la información bruta, para Nelson Leonardo Lammoglia

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Una estructura que tiende a ser no centralizada y no jerárquica. Pensando en teoría de grafos, una estructura central es una estructura en la que todos los nodos se conectan a través de un solo nodo, que es el nodo central, y una estructura jerárquica haría referencia a una estructura centralizada; pero no solo hay conexiones hacia un solo actor, sino que hay un orden de subordinación del centro sobre los nodos periféricos. En ese sentido, si yo quisiera mirar una organización plana, sería una organización que tuviera muchos más canales de comunicación, y no exclusivamente con un único nodo central, y donde hubiera una comunicación con una característica más bidireccional, y no estrictamente unidireccional.</p> <p>(...) Yo como vicepresidente tengo dos tipologías de proyectos: una, es de proyectos de consultoría con profesionales interdisciplinarios y de muy alto nivel, y hay otro, de proyectos que requieren un esfuerzo muy grande en recolección de información: hay unos encuestadores, encima hay unos coordinadores y encima hay unos directores. Cuando estoy hablando de los proyectos de consultoría (...), la jerarquía funciona mucho más como una coordinación de equipos de trabajo (...). Asumo que son profesionales que son de muy alto nivel (...). En este tipo de trabajos tienden a ser muy planas las estructuras, y si alguien intenta jerarquizar ese tipo de trabajos va a tener un desperdicio de recursos, porque no está permitiendo que las personas logren su máximo desempeño, el equipo va a estar restringido a la máxima capacidad del líder.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Qué tanto se requiere la participación de las personas dentro estos procesos depende de la misionalidad de la organización: si la misionalidad de la organización está muy en torno a la provisión de productos de altísimo valor agregado que contienen mucho conocimiento, es preferible que esos procesos sean altamente participativos. Si la misionalidad de una organización son productos altamente estandarizados, muy bien definidos, como una línea de producción, para mí no tiene sentido que sean altamente participativo. Yo tendría ahí un grupo de expertos, que con muy buenas fuentes tomarían decisiones y las comunicarían a la organización, garantizar que toda la organización conozca esos procesos y los acate.</p> <p>Eso va a depender muchísimo dentro de la estructura de costos: si mis costos importantes dentro de mi estructura de costos son los costos fijos, no tiene sentido involucrar a todo el mundo; pero si a lo que yo soy sensible en mi operación es a los costos variables, y esos variables dependen del desempeño de las personas, me parece muy relevante involucrar en los procesos de toma de decisión a las personas que pueden hacer que mis costos variables se disminuyan.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>No creo que haya ventajas ni desventajas, hay contextos y unas misionalidades donde las organizaciones planas funcionan mejor.</p> <p>Uber es una empresa absolutamente exitosa, absolutamente del siglo veintiuno, y no es para nada plana: tú eres conductor de Uber, tú haces lo que yo te digo, no hay diálogo, no hay participación, yo no llevo a los <i>headquarters</i> de Uber a los conductores de Colombia a que planeen la operación del próximo año.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	

Categoría	Subcategoría	Respuestas
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Si yo estoy en una estructura plana porque mi modelo de negocio me lleva a que es más eficiente tenerla, quiere decir que yo tengo que otorgar altísima autonomía a mis equipos de trabajo, tengo que ser capaz de delegar unas funciones muy importantes, y los equipos de trabajo tienen que estar en capacidad de responder a esa delegación de funciones. Si ellos no son autónomos presupuestalmente, eso va a fracasar. Así como asigno la función, asigno los recursos, y ellos deben ser completamente autónomos en el manejo de esas funciones y esos recursos. De lo contrario, no tiene sentido, porque, de nuevo, unas personas que saben contra otra persona que no sabe, y la persona que no sabe es la que define cómo manejar los recursos va a ser altísimamente ineficiente.</p> <p>Primeramente, el equipo de trabajo tiene que ser altísimamente profesional, tienen que ser personas con altos niveles de autonomía. El líder del equipo de trabajo tiene que saber rápidamente cuándo una persona no funciona.</p> <p>Tienen que tener altos niveles de autonomía presupuestal y financiera, deben ser claros los objetivos del equipo y los recursos con los que cuenta para alcanzar esos objetivos.</p> <p>(...) Que sea un trabajo donde se requiera mucho conocimiento, mucha creación (...).</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Yo creo que desde lo legal tenemos una muy mala legislación laboral en el país, dificulta cualquier cosa (...), porque es pensada para el empleado fabril, que trabaja en una fábrica, que está subordinado, que tiene unas metas claras para cumplir. En la medida en que eso no es absolutamente claro, la legislación colombiana pone en problemas a las empresas. Estas estructuras mucho más flexibles se vuelven mucho más complejas de manejar.</p> <p>Desde lo sociocultural se requieren altos niveles educativos. No creo que personas con bajos niveles de formación les sea fácil esto, que sean personas que hayan desarrollado muy bien trabajo autónomo (...). La experiencia muestra (...) que las personas que han completado sus estudios en educación virtual tienden a tener unos niveles mucho más altos de autonomía, la educación presencial sigue teniendo niveles muy altos de supervisión y es una educación totalmente contraria al modelo plano.</p> <p>(...) Uno pensaría que la tecnología nos lleva a modelos más planos, pero hay ejemplos donde nos ha llevado a modelos hiperjerárquicos, como Rappi o Uber.</p> <p>Colombia, tenemos una cultura muy autoritaria. Hay muchos estudios que muestran que en Colombia el papel del líder es muy central, hay un</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p data-bbox="579 269 1860 448">seguimiento muy fuerte a las personas que declaramos líderes, hay un caudillismo muy importante, nuestros líderes nos definen muchísimo. Nosotros hemos hecho estudios acá, pero también está documentado, por ejemplo: si yo voy conduciendo solo, es altamente probable que respete las normas de tránsito; (...) pero si voy acompañado por mi papá o por una figura que represente autoridad, y esa figura me indica que rompa la norma, es muy probable que yo le haga caso (...), porque un colombiano típico es incapaz de contradecir el papá, teniendo plena conciencia de lo que está haciendo es incorrecto (...). Yo creería en ese sentido que los colombianos tendemos culturalmente a preferir estructuras jerárquicas y nos cuesta mucho trabajo desde nuestra propia cultura aceptar estructuras planas.</p> <p data-bbox="579 488 1839 602">Yo creo que la mayoría de empresa están sufriendo mucho con los <i>millennials</i>, sobre todo los <i>baby boomers</i>. Es la generación más educada que hay. En Colombia, uno de cada dos <i>millennials</i> ha recibido educación superior, y les está costando mucho trabajo adaptarse a las empresas. El <i>millennial</i> es un tipo de empleado que le gusta participar. No estar en los procesos de toma de decisiones, que no le pregunten, eso es terrible, y prefiere irse a empresa donde se permitan mayores niveles de participación.</p>

Anexo 17. Organización de la información bruta, para Confidencial

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Una estructura donde la toma de decisiones está descentralizada no tiene muchos niveles de dirección, particularmente a nivel medio.</p> <p>Yo creo, una evidencia clara es el nivel autonomía que tienen los diferentes roles en la organización. Se supone que no deberías tener que consultar cada paso que vas a dar en la ejecución de tus responsabilidades. Tiene que ver también con el nivel de empoderamiento que se da a las personas frente a los temas que manejan, tiene que ver con asignar responsabilidades, inclusive de liderazgo de proyectos, en roles que no necesariamente son líderes de la organización. En términos más cotidianos, se ve cómo en el trato no tener que referirse a todo el mundo haciendo referencia a su rango, a su nivel, es un trato, más que entre cargos de una estructura organizacional, entre personas, pares, miembros de un equipo de trabajo que apuntan a un objetivo común.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>[Frente a los procesos de gestión financiera] A diferencia [de] una organización tradicional, por ejemplo la parte presupuestal, obviamente responde unas decisiones de comité directivo en primera instancia, de la asignación que se va a hacer; pero, una vez que se hace esa asignación, ya los equipos tienen autonomía para definir cómo será su ejecución (...). Eso versus una organización tradicional, en la que cada gasto que se va a hacer en la compañía tiene que ser aprobado por múltiples niveles. En una organización plana no debería pasar eso, debería haber una autonomía en la ejecución presupuestal y en la asignación de esos recursos mientras se respete el valor o bolsa asignado inicialmente.</p> <p>Lo otro es que ya la toma de decisiones de cómo se da esa asignación, esa parte inicial que te menciono, no debería estar en cabeza solamente de un vicepresidente financiero, que eso está muy asociado con una organización tradicional, sino que en realidad debería corresponder a una planeación donde están sobre la mesa las diferentes iniciativas de todos los equipos de trabajo, y donde se hace una selección basada en la contribución estratégica que tienen cada una de esas iniciativas.</p> <p>(...) En la parte de gestión humana es donde se ve más claro ese impacto y esa diferencia. Partamos de la parte de la estructura organizacional, que es lo más obvio: en una organización tradicional se tiene una estructura con muchos niveles, con unos cargos con unos límites muy definidos, con poco nivel de autonomía, tiende a ser más una gestión funcional que una real gestión por procesos; las personas tienen pocas posibilidades de movimientos en los equipos de moviidades horizontales, de cambiar sus funciones, sino que realmente están muy acotadas a esa función inicial para la cual fueron contratados.</p> <p>En un negocio donde se tengan estructuras planas, realmente no deberíamos estar hablando de cargos sino de roles. Esos roles pueden variar dependiendo de las necesidades de la organización y las competencias que tengan las personas, como te mencionaba. La toma de decisiones, que eso se ve reflejado también en las definiciones que se hacen de los roles, está distribuida, las personas tienen mayor autonomía. Se tienen que tener esquemas de compensación diferenciales porque dependen del nivel de contribución que tengas en los diferentes proyectos en los cuales participas. Las moviidades son mucho más comunes y fáciles de dar. Y ya a nivel cultural, lo relacionado con el clima laboral, tener unas relaciones cercanas, poder comunicarnos vertical y horizontalmente con cualquier persona que lo necesitemos.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>La gestión estratégica es un tema mucho más participativo, y más allá de lo participativa en el momento de la definición de los proyectos estratégicos que se van a desarrollar, también en cuanto a la divulgación y el conocimiento de la estrategia, cómo fue definida, por qué fue definida. Que eso le haga sentido a todas las personas que hacen parte de la organización en todos los niveles, que la organización tenga acceso a cómo se está desarrollando esa estrategia, qué inconvenientes se han tenido, qué buenas prácticas se han identificado, no es exclusivo de un grupo selecto de alto mando en la organización, sino que es un tema que realmente permea y que es de interés de todos los miembros de la organización.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>La agilidad es una de las grandes ganancias de este tipo de modelos. La motivación de los colaboradores, el sentido de pertenencia con la organización, y de responsabilidad, se podría decir. Porque cuando tú eres responsable también de un resultado, obviamente eso te implica un mayor nivel de compromiso y de responsabilidad, en comparación a lo que sientes cuando eres parte de un proyecto, pero que realmente el resultado no depende de ti sino de tu líder, la responsabilidad está en tu líder; entonces esa es una de las cosas que favorece ese tipo de estructura.</p> <p>El clima laboral evidentemente es una de las grandes ventajas que tiene, que genera un clima de colegaje, de trabajo en equipo, de trabajo colaborativo.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Hay menos posibilidades de ascender a la organización. Cuando no hay tanto hacia dónde ascender se pueden sentir como limitadas las oportunidades de crecimiento.</p> <p>Inicialmente se puede generar como una especie de caos organizacional, porque no es tan sencillo de digerir el tema de la toma de decisiones distribuidas. Depende mucho de las personas que estén bajo ese modelo, porque no solamente hay personas que no están preparadas, sino que tampoco les gusta asumir ese nivel de responsabilidad. Entonces, si estabas acostumbrado a no tomar nunca ninguna decisión, a pedirle a todo aprobación a tu líder, y que de un momento a otro te dicen: “No, es que no tenés que consultar eso, vos tomá estas decisiones”, no todo el mundo reacciona de manera favorable a ese tipo de autonomía.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Esto para que funcione se tienen que tener personas empoderadas y autónomas. No todos los líderes están en capacidad de ajustarse a ese modelo. El liderazgo no puede ser simplemente: “Te doy las instrucciones y superviso que hagas las cosas como yo considero que deberían ser”, sino que realmente es un tema más de acompañamiento, de servir a su equipo para ayudarles a conseguir el logro de los objetivos. Se tiene que ver una coherencia desde el líder CEO de la compañía, hasta los líderes que haya a nivel intermedio, de nivel de cercanía, de apertura las ideas, de construcción colectiva.</p> <p>(...) Lo que puede <i>complejizar</i> aplicar ese tipo de estructuras es las características de las personas que conforman la organización. Eso tiene que ver también con temas generacionales. Es mucho más fácil de aplicar en generaciones, digamos, más jóvenes, que en otras generaciones que venían acostumbrados al modelo tradicional.</p> <p>Otro tema que hay que cuidar es una cuidadosa identificación de quiénes podrían ser personas que no están abiertas a ese cambio, o que les cueste mucho o no estén dispuestas a cambiar, porque, finalmente, si esa es la estrategia de la organización, hay que hacer una alineación del tipo de personas que hacen parte de esa organización para que ese modelo sea exitoso.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Otro cosa es que este tipo de modelo requiere personas de alto desempeño, porque quien necesite un jefe que esté todo el tiempo encima diciéndole qué tiene que hacer y revisando cada cosa que hace, bajo un modelo de estructura plana no va a funcionar, se siente abrumado y angustiado, y no va a dar el rendimiento que se necesita (...).</p> <p>Exige tener una comunicación muy asertiva y constante entre los diferentes frentes, para que no haya redundancias o duplicidad de esfuerzos. Al no ser un tema centralizado la toma de decisiones, podemos tener iniciativas que surgen en diferentes equipos que le pueden estar apuntando a lo mismo. Por eso es vital tener unos mecanismos de comunicación bien definidos y constantes.</p> <p>(...) Cosas que pueden ser aparentemente menos trascendentales, pero inclusive desde la misma infraestructura, cómo están adecuados los puestos de trabajo, que sean espacios que realmente favorezcan la colaboración y el trabajo en equipo.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	<p>Todo esto surge con un cambio que tuvimos a nivel de presidencia en el 2015, y él es un líder con unas ideas muy innovadoras (...), le dio un cambio de estrategia de la organización. Esta compañía, tradicionalmente de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, el sector energía eléctrica es un sector que no se distingue mucho por estar enfocado en el cliente, porque es una necesidad básica que las personas necesitan cubrir (...). Nuestro presidente dijo: "Nosotros tenemos que ser una compañía centrada en el cliente, una compañía que ofrece productos y servicios relacionados con la energía". Entonces eso es un vuelco absoluto de lo que veníamos trabajando hasta ahora. Ese fue el primer hito superrelevante que llevó al cambio de la estructura.</p> <p>(...) La empresa era un administrador de portafolio, que lo que hacía era adquirir compañías y que esa compañía les diera rentabilidad (...). Se adquirieron otros activos de generación, transmisión y distribución (...), y estábamos todos juntos pero no revueltos: lo que se tenía era un montón de compañías, cada una con modelos organizativos distintos, con culturas distintas, que en algún punto empezaron a estar bajo el isotipo de [empresa confidencial], y estar bajo la misma sombrilla, pero realmente funcionábamos de manera independiente.</p> <p>Cuando llega nuestro nuevo presidente en el 2015, él dijo: "Tenemos que estar revueltos". Eso implicó una integración administrativa y fue el primer paso para aplanar, y ya teníamos una estructura administrativa integrada para Colombia. Luego entonces él nos dijo: "Yo quiero que miremos algo distinto, no quiero que tengamos estas compañías tan jerarquizadas". Un contexto importante también es que [una de las compañías del portafolio] era una compañía del sector público, y estaban muy acostumbrados a ser ejecutores [de] instrucciones. Es una compañía grande en número de personas (alrededor de 800 empleados), [nombre confidencial] éramos 200 personas, pero con una cultura organizacional donde te dicen los qué y usted define los "cómos"; solo eso ya era opuesto (...). En [nombre confidencial] eran personas más jóvenes, con un nivel académico mayor, que llevaban 3 o 4 años en la organización. Las personas de [una de las compañías del portafolio] llevaban 20, 25 años, habían pasado por todas las áreas de la compañía, habían crecido en esa compañía, casi que se habían profesionalizado ahí, y había personas que ni siquiera tenían ese nivel. Él, viendo esa pluralidad, y que [compañía del portafolio] era superjerárquica, justamente porque te daban la receta y no te podías salir de ahí, no te podías comunicar sino con tu jefe, la oficina del presidente era casi que un piso completo (cosas que son símbolos). Entonces el presidente dijo: "Eso no puede ser, necesitamos una cultura de trabajo en equipo, liviana, de confianza, de colegaje", y en uno de sus viajes se encontró con el término de holocracia, le empezaron a hablar de Zappos, y cuando regresó nos dijo: "¿Cómo podemos implementar esto?".</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>(...) Con lo que pudimos revisar generamos un informe con todo el análisis (...). Teníamos varias opciones para explorar: crear un NIT aparte donde en ese NIT tengamos holocracia, y mantenemos otro con estructura tradicional, tengamos dentro de la misma empresa unos equipos que funcionen con holocracia y otros no, montemos todo en holocracia, y la otra opción fue, miremos qué elementos de la holocracia podemos ir incorporando, y en la medida que vayamos evolucionando los vamos volviendo más puros, les quitamos la <i>customización</i>. Entonces cuando veíamos lo del NIT aparte y lo de unos equipos y otro no, sabíamos que eso nos podía generar problemas en el clima, y una sensación de los modernos y los no modernos nos va a traer problemas con el sindicato. La opción de montar todo en holocracia es un cambio demasiado brusco (...). La conclusión fue: demos pasitos (...), y en la medida en que vayamos haciendo que esa cultura sea coherente con el comportamiento en el día a día, vamos incluyendo más cosas, y llegará el momento en el que podamos tener una holocracia completa.</p> <p>Lo primero que hicimos fue que dijimos que en esta compañía ya no tenemos cargos, aquí no tenemos vicepresidentes, gerentes, directores, coordinadores, sino que lo que tenemos es líderes y miembros de equipo. Entonces eso nos implicó definir todos los roles de la compañía, intentar homologar lo que antes se tenía, en roles más genéricos donde pudiéramos ser más flexibles y tener mayor movilidad. Algunos ajustes a nivel de compensación implicó que personas que antes tenían roles de gerentes o directores ni siquiera quedaran como líderes, sino como miembros de equipo. Toco tener esas conversaciones difíciles, hubo quienes lo aceptaron, hubo quienes no lo aceptaron.</p> <p>No era lo más fácil de hacer (...), pero la decisión fue tomada más porque era la más mínima para poder seguir avanzando: demos un golpe contundente que no nos genere caos, pero que de verdad nos deje la base y que nos permita abonar el terreno para después integrar más cosas. Implicó unas transformaciones de la infraestructura (...), ya no hay oficinas cerradas, salvo un par de roles que lo ameriten por confidencialidad. Ya los líderes se sientan a la par con su equipo, hay espacios para tener reuniones rápidas en medio de los pasillos, hay tableros en todos lados para escribir.</p> <p>Estamos mirando la fase dos, hemos estado investigando de estructuras flexibles, porque una cosa es ser plano, y eso no necesariamente te hace flexible. Le estamos apuntando a ese concepto cómo lo podemos manejar, porque ahí sí que hay restricciones desde lo laboral. Tenemos ahora un nuevo negocio, y ahí sí pudimos hacer algo muy chévere, y es que estamos piloteando unos equipos 100% holográficos (...).</p> <p>[El impacto se puede ver] En la mejora de las mediciones de Mercotalento, en la mejora los indicadores de rotación, y en la cantidad de proyectos, productos y servicios nuevos que tenemos. Le ha dado un giro de 180 grados a esta compañía.</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>De hecho, cuando uno empieza a hacer referenciaciones de este tipo de estructuras, de la holocracia, que es como el estado del arte en el tema, se ve que hay factores culturales, idiosincrásicos, sociodemográficos que impactan el éxito de este tipo de estructuras, y hay rasgos culturales asociados con la productividad, con la disciplina, con el autocontrol, que, en comparación con algunos países orientales o europeos, no tenemos ese nivel de cultura. Por ejemplo (...), enfocarnos en entregar los resultados sin necesidad de que alguien esté haciéndome seguimiento, creo que es algo que nos puede afectar porque, por lo general, en las compañías colombianas no estamos acostumbrados a trabajar así (...).</p> <p>A nivel de aspectos laborales sí fue un reto; pero es más porque ya veníamos con una estructura distinta (...), y cuando estás haciendo una estructura plana es un tema de ser muy jerarquizada. Pero, al mismo tiempo, es no tener una pluralidad de cargos innecesariamente, porque para poder tener esa movilidad y esa flexibilidad en la estructura, pues, hay que procurar tener también unos roles que permitan esa flexibilidad. Ya</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>teníamos una realidad, que era una estructura por cargos, esos cargos respondían a unas valoraciones, y esas valoraciones, a su vez, a un salario. Pero también está la historia de la persona que lleva mucho tiempo la compañía y ha pasado por varios cargos, entonces realmente tiene un salario inflado para el cargo que está ejecutando en este momento.</p> <p>Entonces, cuando buscábamos aplanar, definiendo un rol genérico para cierta función, nos encontramos con esa dispersión de los salario. No era tan sencillo entrar a definir un único rol, así lo quisiéramos, porque finalmente teníamos que tener una coherencia entre las diferencias salariales y lo que hacían las personas. Eso nos obligaba a devolvernos un poco, y no hacerlo tanto desde el debe ser o como lo soñábamos, sino con base en esas restricciones salariales que ya teníamos. En algunos casos se pudieron hacer ajustes cambiando las formas de compensación, moviendo esas personas a roles que tuvieran mayor puntaje de valoración, pero en otros casos realmente nos obligaba a generar niveles en los roles que es algo que no queríamos (...).</p> <p>Hay otros temas a nivel externo, sobre todo en la parte comercial. Entonces, para los comerciales hay varios que no tienen el nombre de líder, entonces les costaba cuando llegaban a negociar con los clientes y les preguntaban por su cargo (...). Para los clientes en algunos casos es importante saber con quién en la estructura organizacional están hablando (...).</p>

Anexo 18. Organización de la información bruta, para Juan Manuel Parra

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Pocos niveles jerárquicos y mayor participación en la toma de decisiones.</p> <p>Un observador imparcial debería notar que la toma de decisiones es ágil, rápida, que hay una comunicación muy abierta desde el punto de vista de la manifestación de problemas, de cómo la comunicación desde el punto de vista vertical y horizontal se reduce en términos de tiempo y efectividad.</p> <p>Donde a ti te dirigen rápidamente a una persona que toma decisiones y que está muy empoderada. No te toca andar esperando que la información suba, te deciden y te baje, sino que, por el contrario, las personas están muy empoderadas para tomar decisiones ellas mismas o para que con un proceso supersimplificado esas decisiones se tomen muy rápido. No son peloteos entre áreas y divisiones.</p> <p>Si eres cliente, sientes que las cosas se resuelven rápido; y si eres un funcionario de la organización al margen del organigrama, sabes que no tienes que esperar mucho tiempo por respuesta.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>La coordinación debería tendencialmente ser natural entre los dueños de los procesos.</p> <p>Desde el punto de vista de definiciones estratégicas, sería un proceso muy abierto a la participación de la gente en la concepción de las ideas y su implementación, y en la agilidad de esa implementación. En cómo es que todos participan de esa construcción de la estrategia y de la readecuación permanente de la estrategia, y de la adaptabilidad de esa estrategia rápidamente al contexto competitivo en el que se encuentra.</p> <p>Al implicar un estilo de personas distintas, todos los procesos de atraer y desarrollar a la gente, de formarlos, desarrollar los sistemas para que esto funcione. Los procesos de formación se ven fuertemente impactados por la cultura, pues la estructura también determina una forma de comportarse para ser exitosa.</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Agilidad en la toma de decisiones (...).</p> <p>Se cuenta con personas muy formadas y desarrolladas, que saben lo que tienen que hacer y son muy competentes. Por ser tan competentes, se pueden empoderar rápidamente de los procesos de los que son dueños, se pueden hacer cargo.</p> <p>(...) La planeación e implementación de la estrategia debería tender a ser más fácil, porque si uno ha sido participativo del proceso de diseño de la estrategia, y aunque el diseño puede demorarse más tiempo, la implementación puede ser más sencilla. Hay veces que pasa lo contrario: planean muy rápido, y luego la cultura se resiste a esa implementación, porque no ha tenido nada que ver con su concepción. En la medida en que la gente se siente escuchada y participa, en la implementación es más fácil hacerse dueño de lo que uno mismo concibió.</p> <p>(...) La gente dentro de la jerarquía se puede esconder muy fácil. En una organización que no es tan jerárquica en donde estás tan empoderada no</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>se esconde tan fácil tu falta de competencia para la tarea. Tampoco es fácil esconderse desde el punto de vista de tu capacidad para coordinar con otros, tus habilidades para trabajar en equipo y comunicarte abiertamente.</p> <p>Otra ventaja es un espíritu de cuerpo más sólido, pero mirado transversalmente. No solamente la apropiación del área funcional, sino en general de lo que son los procesos de negocio.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>Una desventaja de una estructura plana es que no se adecúa el tipo de negocio. Por ejemplo, en una firma de servicios profesionales no funciona igual que como una firma del sector industrial. (...) Me parece que es muy difícil de implementar en empresas que tengan estructuras muy pesadas existentes. Creo que es difícil cuando los procesos son muy complejos. (...) Tratar de hacer esto a las malas probablemente es costoso. (...) Implementarlo no creo que sea fácil.</p> <p>Otra desventaja de la estructura plana es que, si atrae a gente que es muy competitiva, que ambiciona mucho temas de jerarquía, poder, relevancia, gente muy individualista, esta no es la estructura para ellos. (...) Desde el punto de vista de gestión de talento, un tema evidente es que encuentras, probablemente en lo que es planes y desarrollo de carrera, te encuentras en una posición probablemente alta más rápido; es decir, hay menos escalas para crecer, tienes que tocar como menos bases para ascender y promoverte internamente en la empresa. Llegas rápido a un nivel superior, la parte complicada es que el techo se puede tocar muy rápido. Una persona que esté muy orientada a búsqueda de poder y ascensos probablemente en una organización plana no se siente bien.</p> <p>Puede invitar a la cultura de gente acomodada. Acomodada en el mal sentido de la palabra, que se relajan demasiado, porque, como todos son responsables, entonces realmente uno se puede apoyar demasiado en la gente de al lado y no hacer realmente la parte que le toca hacer si la responsabilidad no está muy definida.</p> <p>Puede invitar a un estilo de liderazgo que, por ser exageradamente democrático, se vuelva tremendamente lento: es tan plana que hay que oír a todo el mundo. Hay momentos para oír y hay momentos para no escuchar; hay momentos en que toca ser decididos y actuar rápido. (...) En ciertos momentos de coyunturas y mercados, no aguanta el nivel de participación exagerada (...). Para responder a una crisis, hay que restringir esa participación a poco tiempo y pocas personas que sean capaces de dar soluciones rápidas a momentos de negocio rápidos. (...) Una estructura plana puede poner en peligro esa capacidad de responder con agilidad a presiones del mercado (...).</p> <p>Otro riesgo es la sucesión en cargos claves, dado que típicamente lo que encontramos en mercados como los nuestros, donde el <i>power distance</i> es muy visible (...), y la sucesión para cargos donde el tema de encaje cultural es complicado por la cultura misma de la empresa, pero que adicionalmente requiere un tipo de persona muy concreta que no se encuentra fácilmente en el mercado. Todo esto hace que la sucesión de esos cargos sea compleja, especialmente si hacia abajo el proceso de desarrollo no ha sido bueno o se ha descuidado el proceso de formación del talento en las capas inferiores de la organización y el capital humano no está muy bien desarrollado. Sale una persona en un cargo clave, y toca ir afuera, y afuera no lo encuentro. (...). Probablemente son escasos y costosos (...).</p> <p>Desde el punto de vista de atracción de talento, también es un reto (...). Implica un perfil que no siempre es fácil de encontrar, porque las culturas que son muy participativas y muy empoderadas (...), en donde la cultura país o la cultura local la distancia de poder es muy alta, tratar de generar</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		esto y crear jefes adaptables a esto no es fácil conseguirlo, formarlo y adaptarlos a este tipo de organizaciones(...).
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p data-bbox="583 362 1866 477">Requiere de gente bien seleccionada, muy bien formada en lo que tiene que hacer, un alto nivel de empoderamiento. Requiere una comunicación fluida. Requiere de que las tareas estén muy bien definidas, y los perfiles de las áreas que hagan parte de esto deberían estar muy bien definidas para que no hayan solapes entre funciones, y, de existir, debería estar contemplada en la estructura de qué manera esos posibles traslapes entre tareas se adecúen a las necesidades de gestión y de implementación.</p> <p data-bbox="583 518 1866 571">(...) La estructura plana requiere personas mucho más organizadas, para que se puedan encargar de sus procesos, de sus temas y de sus tareas, coordinándolos con otros, con más espíritu de equipo, con capacidad de comunicación.</p> <p data-bbox="583 612 1866 698">Al no depender de la decisión de una persona y no delegar hacia arriba, requiere de perfiles de gente muy distinta. No todo el mundo se adapta a esto, no a todo el mundo le gusta la participación, no todo el mundo le gusta delegar tan abiertamente en el de abajo. Pero uno delega en el de abajo porque sabe que es una persona muy preparada, muy formada (...). Entonces, creo que culturalmente tiene un impacto fuerte (...).</p> <p data-bbox="583 738 1866 883">Requiere un tipo de líder muy especial, que sea un estilo democrático, que está abierto a las ideas, que escuche mucho, que informe a tiempo, que participe mucho del proceso de toma de decisiones, que tenga en cuenta lo que sucede abajo en la operación, para efectos de la implementación, para que, desde el punto de vista de la gente que está abajo, entiendan la lógica desde la cual se toma decisiones, pero que también en la toma de decisiones contemple la realidad de la gente que está impactada por estas decisiones. Es un estilo de liderazgo que también debe estar atento a las expectativas de la gente respecto de los cambios.</p> <p data-bbox="583 924 1866 1068">Debe ser un estilo de liderazgo que también sea muy sensible a las necesidades del entorno, porque si está en un entorno muy volátil e incierto a la capacidad de adaptación, debe adaptarse rápidamente; y esa capacidad de adaptación no se puede dar al margen de la gente que tiene que implementar las decisiones. Entonces, tiene que contar con gente que sea igualmente adaptable, pero él, a su vez, tiene que saber incorporar las ideas de abajo y de arriba en cualquier decisión que se tome. (...) Debe abrir los canales de comunicación tanto como se pueda, para escuchar lo que la gente tiene que decir, para construir una narrativa organizacional donde todo el mundo entienda qué se necesita y para qué se necesita (...).</p> <p data-bbox="583 1109 1866 1195">Alinear todo lo que son los sistema de recursos humanos, muy especialmente los mecanismos de evaluación de desempeño, procesos de acceso, remuneración y demás, para que reflejen realmente la creencia de que la estructura es plana. Entonces, de qué manera evalúa, compensa, paga, saca gente.</p> <p data-bbox="583 1235 1866 1289">El tema de poner una estructura plana o no, depende mucho del tipo de negocio y del tipo de estrategia que tenga ese negocio. No creo que todas las empresas aguanten una estructura así.</p>
Posibles retos de la adopción para	Existencia de organizaciones con estructura plana en	Empresas donde han tenido estructuras muy participativas. No voy a hablar de empresas de estructura plana, sino de empresas en donde haya cultura de alta participación en la toma de decisiones. En el sector de agro hay dos ejemplos interesantes: uno fue Indupalma, que para tratar de superar una crisis fuerte de gobernabilidad y de competitividad alrededor de los años de la apertura económica de los noventas, con afectaciones

Categoría	Subcategoría	Respuestas
organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Colombia/ características del proceso de adopción	<p>de precio de palma y demás, dieron un giro hacia trabajar como una empresa que está muy volcada sobre la formación y la asociación con cooperativas. Entonces las cooperativas de trabajo asociado tuvieron su <i>boom</i> también, y esta es una de esas empresas donde esto funcionó, pero luego generó una serie de problemas alrededor de la gobernabilidad en general del modelo, porque se volvió demasiado político el manejo. (...) En el manejo político interno sobre quién gobierna en cada cooperativa y cómo se escoge al que va a ser el que nos representa a todos. (...) Es uno de esos ejemplos por donde por vía de cooperativas trataron de generar un negocio de agro distinto. (...)</p> <p>Un ejemplo radicalmente opuesto a este, también en el sector de palma, es una empresa llamada Palmeras de la Costa. Palmeras de la Costa, para resolver los líos de sindicatos de izquierda muy fuertes, y en la misma coyuntura, lo que terminó haciendo fue dándole participación accionaria importante a los trabajadores, donde por estatutos de la compañía los trabajadores como grupo siempre tenían que tener el 20% de acciones de la compañía. Eso llevó a que ellos, al ser accionistas también, tuviera que participar en los órganos de gobierno, particularmente en asambleas de accionistas y juntas directivas, y tomar decisiones con ellos, y el modelo fue muy exitoso, y creo que sigue siendo exitoso.</p> <p>Creo que Acerías Paz del Río también funcionó con un esquema parecido, pero con una variación, y es que los dueños eran los trabajadores; pero el riesgo de esto es que cuando pasas de los trabajadores que fueron los que generaron el modelo, y esos se jubilan, la siguiente generación ya no tuvo que moverse en el esquema de transición del modelo anterior hiperautoritario, hipervertical (...), trabajadores por un lado, empresa por otro lado (...). La siguiente generación ya no tuvo que vivir esto y lo conocen como una tradición oral, pero no lo vivió en carne propia. Entonces el gran reto de estas compañías es la sucesión directiva. (...) En este caso, los propios trabajadores le vendieron todo a la compañía, entonces se acabó el modelo. (...)</p> <p>Virgin Mobile es una empresa que tiene la ventaja que creó esa cultura desde cero, porque es un mercado de nicho. Solo le apuntan al 4% del mercado de telecomunicaciones, entonces no compiten con Claro y con Movistar. (...) Tenían varias ventajas. Una de esas ventajas fue el ADN que viene con la marca. El Grupo Virgin, de Richard Branson, siempre ha sido un grupo caracterizado por defender al cliente y por la experiencia del cliente en mercados donde la diferenciación no sea por producto, (...) se van al tipo de negocio en donde el cliente depende de una experiencia de servicio y donde el cliente está insatisfecho con el servicio que le prestan. (...) Virgin Mobile en el caso colombiano solo tiene cinco años, entonces ya venía con ese ADN de marca (...).</p> <p>La propia organización le dio mucha autonomía a la compañía y a los directivos iniciales del <i>startup</i> para que definieran qué tipo de empresa requerían. Fueron muy bien seleccionados los del grupo de dirección, y esté muy volcado en escuchar a su gente alrededor de cuál es la experiencia que quiero prestar a mis clientes: clase media baja y baja de telefonía celular, que los tres grandes operadores los ignoran, no les dan servicio o les dan poco, cláusulas de contrato a un año en donde se le pierden los minutos. Entonces vamos a hacer todo al revés de lo que hacen los grandes jugadores. ¿Y a qué perfil de gente reclutaron para prestar ese servicio? Pues, a muchachos que son igualitos, <i>millennials</i> y <i>centennials</i> que tienen el mismo perfil del cliente. Entonces, ¿en qué se concentraron? Ustedes propongan. Qué quieren hacer. Cómo lo quieren hacer. Entonces todo fue muy forjado en función de que el empleado y el dirigente tiene una alta conexión, y entonces la estructura permite que allá sean muy cercanos y operen de esa manera(...).</p>
	Factores del entorno que afectan la	Yo creo que la cultura colombiana le gusta depender mucho del trabajo de los jefes. Aquí se mira mucho al jefe, se cree mucho en el jefe, (...) acá a la gente le gusta mandar y que la gente obedezca. Entonces yo no creo que sea realmente fácil encontrar la gente que se acomode fácilmente a

Categoría	Subcategoría	Respuestas
	adopción	<p>este tipo de organizaciones. (...) No creo que haya ni tantas organizaciones que funcionen así, y al no haber tantas, yo creo que es difícil encontrar a gente que se acomode rápidamente a trabajar en un entorno de este estilo. (...)</p> <p>El cambio generacional no necesariamente ha ayudado a que esto se dé. Uno mira las nuevas generaciones, las educadas en el no muy exitoso sistema de logros de la educación, donde nadie perdía materias, todo el mundo se puede frustrar (...). Ha generado un montón de gente que está creciendo en las organizaciones, creyendo que tiene más derechos que deberes, creyendo que pueden ser jefes sin estar capacitados para eso. (...)</p>

Anexo 19. Organización de la información bruta, para Ángeles Tella

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Lo que identifica a una organización plana es que las personas están primero, que se cree en el poder que puede tener una persona a la hora de involucrarse en cuestiones de la empresa. Se cree también en un trabajo más intelectual del individuo, y no tanto de trabajo de fuerza, digamos, como podía ser antes en empresas de la época del Fordismo, y cosas así. Se valora mucho el pensamiento individual de la persona, lo que hace al pensamiento colectivo.</p> <p>(...) La idea utópica es que en una organización plana todas las personas tengan la misma voz, el mismo voto, que puedan acceder a la información necesaria para tomar decisiones con criterio. Y esta cuestión de lo participativo, que las decisiones sean tomadas en conjunto, y siempre velando por el bien común, y siempre llegando al consenso o al consentimiento de que no haya nadie que esté en contra de lo que está pasando, o que siempre se apunta a mejorar continuamente, y no tanto, decir como: "Bueno, si algo salió mal, hay alguien a quién culpar", sino: "Bueno, esto pasó, cómo podemos hacer para que esto no se vuelva a dar así, cómo podemos estar todos orientados a mejorar esta situación que pasó". Por lo menos esto lo veo muy antagónico en lo que es una organización verticalista, que siempre hay alguien a quién culpar: si sos un empleado, siempre puedes estar enojado con tu jefe, o si sos jefe, siempre puedes culpar al empleado que apretó ese botón. Creo que eso es una diferencia bastante, bastante grande.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Creo que principalmente es este sentido de autoorganización y autorregulación de las personas. Por lo general, si hay alguna propuesta de algo que no esté tan bien o de algo que se quiere mejorar, la persona viene con una propuesta, una idea y lo que busca es gente que le ayude a llevarla a cabo, y no tanto elevar una queja algún lado y sentarse de brazos cruzados y esperar a que las cosas pasen.</p> <p>También nosotros tenemos reuniones generales una vez al mes donde se toman las decisiones, y somos las casi 80 personas ahí. Pensarías que puede ser un caos; sin embargo, tenemos un sentido [de] autorregulación muy fuerte, en el sentido que estamos todos ordenados a la hora de hablar, nos damos cuenta cuando ya empezamos a repetir mucho lo que decimos y vamos a cerrar el tema. Esas cuestiones creo que cada vez que entra una persona nueva en seguida aprende eso, porque lo ve como en el grupo en general.</p> <p>Después, también pensar que cuando entras al espacio de una oficina no hay salas reservadas para alguna persona. Nosotros acá tenemos dos espacios abiertos donde están todos los escritorios, y no tenés chance de darte cuenta quién es el fundador o quién está metido en la parte de administración o quién está más metido en la parte de un proyecto. Creo que eso también hace evidente esto de que no hay jerarquías.</p> <p>Creo que lo más fuerte es esto de la autorregulación (...).</p> <p>(...) En la mayoría de las organizaciones que yo conozco que son horizontales, esas áreas [administrativas, financieras, de talento humano] no existen, o también son pensadas en una forma colaborativa, y no necesariamente hay solo personas que sean especializadas en ese tema. Por ejemplo, nosotros acá en 10Pines no tenemos área de <i>recruiting</i>; o sea, no tenemos un departamento que tenga gente que ha estudiado recursos humanos. Es algo que hacemos entre todos y es un proceso que armamos entre todos y que vamos mejorando y repensando todo el tiempo. Y, de</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>hecho, es un proceso bastante extenso: consta de tres entrevistas, involucra mucha gente, y el tiempo nos ha dado pruebas de que nos sirve el proceso, de que logramos un nivel de rotación muy bajo, y la gente entiende en qué se está metiendo desde antes de entrar a 10Pines, porque no es solo venir a programar o a hacer la tarea que vengan a hacer, sino que incluye un montón de otras cuestiones. (...) Creemos que es, como todas las otras cosas que hacemos, si no estamos involucrados, después no podemos hacernos cargo de los problemas que hubo porque no estuvimos ahí.</p> <p>Después, con respecto a lo que es administración, nosotros ahí sí tenemos una persona que estudió administración de empresas y ahora está estudiando para contador, y que su tarea principal es el área administración, porque creemos que es algo que necesitaba tener una mirada <i>full-time</i> (no tanto como el <i>recruiting</i>, que va bajando o subiendo la temporada). Pero esta chica también puede hacer otras tareas más allá de administración, las cosas que le llame la atención o en lo que haga falta una mano. (...) Después hay otras personas que no estudiaron formalmente algo relacionado con administración, pero que fueron entrenados acá, o qué también están en más cuestiones de logística, y estas personas también participan en diferentes grupos. Es la única área que tenemos especializada, que tenemos gente que no sea programadora trabajando en eso, por esa cuestión de que hay que liquidar sueldos, hay que pagarle a proveedores, hay que hacer cuestiones que, si nos estuviéramos ocupando cuando tenemos tiempo libre, peligraría el bienestar de la empresa.</p> <p>Y después, yendo a cuestiones más estratégicas o de ventas, es algo que se da, que no sé si es algo que se da en todos lados, pero sí sé que está medio en el corazón de las organizaciones planas, esta cuestión de lo que surge orgánico. Nosotros no tenemos metas de ventas o, por ejemplo, de aumentar la cantidad de empleados a tal número, son cosas que se van dando en base a [sic] objetivos que ponemos, que son más como intereses del grupo, pero no con vistas en lo financiero.</p> <p>Para darte un ejemplo, nosotros tenemos un retiro estratégico que hacemos una vez al año donde hablamos de qué fue lo que pasó todo el año anterior, y a qué queremos apuntar el año que sigue, pero orientado a qué cosas tenemos ganas, queremos que pase, cómo queremos ver a 10Pines, qué cosas nos asustan; siempre entra ahí un poco el crecimiento. Y en base a eso, por ejemplo, hace un par de años dijimos: podemos dar un salto, hacer algo más grande, pero no lo estamos haciendo porque somos conservadores, nos da miedo. Bueno, no, sepamos que podemos dar ese salto, lo que hicimos fue bueno, queremos tener un cliente reconocido a nivel país o a nivel Latinoamérica. Y ese mismo año lo que hicimos fue: vamos a ver qué contactos tenemos que conseguir para poder llegar a alguien, y ese año conseguimos trabajar con dos empresas muy grandes en Latinoamérica, y eso fue más un pensamiento colectivo que gente de traje sentado viendo, digamos, gráficos.</p> <p>Obviamente, hay mucho trabajo que se pone en la cuestión de ventas y todo eso, pero surge de una manera más orgánica. Nosotros también tenemos la particularidad de que, con respecto tanto a las ventas como al <i>recruiting</i>, la gente viene sola a nosotros. Llegó a ser tanto el grado de confianza que tenemos tanto con los clientes como con la gente que está acá en 10Pines, que se terminó creando como una red de confianza, y vienen a nosotros. Cada tanto hacemos algún viaje comercial, pero la realidad es que tenemos mucha gente que llega hacia nosotros diciendo: "Me recomendó tal empresa que viene trabajando con ustedes hace cinco años, me dijeron que son buenos, yo quiero trabajar con ustedes".</p> <p>Y creo que eso se da en parte a lo que empezó siendo como algo que queríamos que pase adentro. Queríamos nosotros estar cómodos y construir una relación a largo plazo con la gente que está en 10Pines, y terminó externalizándose a los clientes.</p> <p>Nuestros pilares de calidad son la excelencia técnica, la calidad humana y la relación a largo plazo tanto con el cliente como entre nosotros, y esas</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>tres cosas son cosas que repercuten en esto que te digo de nosotros, casi no tenemos que salir activamente a hacer ventas. Y creo que eso lo diferencia bastante de un modelo verticalista, donde esa área tendría que estar bien formada y con un plan a mediano, corto, largo plazo, porque si no es como que falta una pata, y nosotros por lo general estamos todo el tiempo hablamos de cuestiones financieras, pero no es que tenemos un plan de: acá a un año tenemos que haber aumentado tanto el margen. Esas cosas simplemente la vamos viendo, los números mes a mes, y en base a eso vamos girando el timón.</p> <p>Con respecto al poder de decisión de los fundadores, la realidad es que tienen el mismo nivel de toma de decisión que tenemos todos. Cualquier fundador puede venir a hacer una propuesta, y yo puedo decirle: mirá, me parece que esto no va tanto así, no es que yo vaya a hacer silencio porque estaba hablando alguno de los fundadores. Sí hay una cuestión de: pero que no es que sea solo con ellos, sino con todas las personas, de cuestión de experiencia, de sabiduría, de haber recorrido más camino. Alguna persona que entra se da como una cuestión de liderazgo natural en algunas cuestiones, pero eso no quiere decir que vayan a ser las personas que toman las decisiones o dan un tema por cerrado. Por ejemplo, en los proyectos también sea da que hay personas que son tal vez los líderes frente al cliente, por una cuestión de que tienen más experiencia, que ya conocen el cliente. Tal vez sería más raro que esa persona se apalanque con alguien de menor experiencia, pero sigue siendo una cuestión de que estamos todos al mismo nivel.</p> <p>(...) A la hora de decidir si se hace o no, la pregunta que nos gusta hacernos es: ¿Yo puedo vivir con esta decisión que se tomó o no? Porque también se da que hoy en día somos muchas personas, y si tenemos que esperar a que todas las personas den su opinión, es un proceso muy lento. Entonces, confiamos; por ejemplo, yo confío en que si no tengo nada para opinar sobre algún tema, o sea, esto que digo: ¿yo puedo vivir con esa idea? Y hay otras personas que tal vez tienen algo más para contar, y entonces yo me hago a un lado, escucho y dejo que las personas que tienen más opiniones al respecto sigan con eso.</p> <p>Con respecto a la información financiera, nosotros tenemos números abiertos, incluido los sueldos. Todo el mundo sabe cuánto ingresa y egresa de la empresa, todos saben cuánto gana la persona que tiene al lado. Lo que sí tenemos es un grupo, que sería como un círculo de confianza que nosotros llamamos <i>roots</i>, de raíz en inglés, pero todas las personas llegan a ser parte de ese grupo en algún momento. Lo que nos interesa más que nada es que una persona que recién entra se encargue de afianzarse con la cultura, con entender cómo trabajamos, y con el proyecto que tiene que hacer, con el cliente, la tarea que venga hacer, antes de empezar a tomar decisiones sobre la gestión.</p> <p>Es un poco abrumador, más que nada, tal vez pensar en una persona que no tiene tanta experiencia laboral, que nunca tuvo que dirigir un proyecto o lo que sea, y de repente sea bueno familiarizarte con el cliente, y además tenés que tomar la decisión de si vamos a gastar un millón de pesos en hacer (...) cosa. Es como mucha información.</p> <p>Por lo general ese período es entre tres, cuatro y cinco meses, dependiendo del grado de <i>seniority</i>; porque también tenemos un programa de aprendices donde hay personas sin experiencia laboral. Esas tardan un poquitito más, pero todo el mundo termina haciendo <i>root</i>. Hoy en día, de los ochenta y pico que somos, seremos 75 los que tenemos acceso a esa información, que igual no es algo que se mantenga (...), que las personas que no están en ese círculo no sepan nada. Simplemente, es que ahora no es tu momento para estar pensando en esas cosas. Y también creo que esto de ver cómo las otras personas se manejan con esas cosas te va empezando a hacer entender la importancia que tienen. Entonces cuando llegas a formar parte del círculo, el sentido de responsabilidad que le ves, el asunto es importante, te emociona.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>(...) No podría imaginar a nadie que diga: "Ahora voy a copiar todos estos números y los voy a publicar en internet" o que diga: "Voy a proponer hacer este gasto de un montón de plata sabiendo que los números no dan". Aparte, nosotros lo que intentamos hacer cuando alguien recién se une a este círculo es mostrarle cuáles son los indicadores que vemos nosotros mes a mes, como para poder entender cómo le está yendo a la empresa, y a medida que va pasando el tiempo y ya las personas que estamos establecidas, cuando todos los meses vemos esos números en conjunto, ya sabemos qué cosas mirar. Está bueno que haya muchos ojos, porque tal vez algo que yo no noto, otra persona sí, como: "Este número bajó. ¿Podemos ver lo del mes anterior?" y "A ver, ¿quién puede fijarse qué fue lo que cambió? Dale, yo me lo llevo".</p>
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Primero que nada, la felicidad o la salud de las personas que están acá adentro. Eso me parece fundamental, porque la empresa te convierte en una persona más saludable, y vos hacés que la empresa se convierta más saludable. Es algo que se retroalimenta.</p> <p>(...) Cuando la gente viene a vernos acá, no sé si es algo súper característico de ser una organización plana, pero cuando vienen acá la gente siempre dice que el ambiente que se puede respirar, que hay buena onda, que la gente está contenta, que la gente elige estar acá, y no es que es una obligación.</p> <p>Las personas puede trabajar en su casa cuando quieran. Por ejemplo, hoy es un día horrible, está lloviendo y la oficina está llena. La gente elige venir acá, y creo que ese ambiente se nota cuando entras a la oficina.</p> <p>La conciencia colectiva entre muchas voces, muchas personas con distintas formas de ver el mundo, aportan a que la organización tenga una mirada mucho más amplia. (...) Creo que está bueno esto de ir construyendo colectivamente, porque tal vez alguna persona que tiene menos idea de eso, y hay otra persona en su vida personal le interesa más las finanzas, está metida, entonces vos escuchás a esa persona y vas aprendiendo de eso. Pero, bueno, también es el sentido de la responsabilidad, de saber que hay gente que está confiando en vos, en las decisiones que tomás, en el criterio que tenés. Si tomás una decisión que afecta a tus compañeros te estás traicionando a vos mismo, a la confianza de esas personas. Es muy fuerte [el] sentido de autorregulación.</p> <p>Más allá de lo romántico (...), hay estudios que comprueban que esto, más allá que de hacerle bien a las personas, también hacen que las empresas <i>performen</i> mejor. Nosotros siempre que contamos sobre la empresa, y contamos primero toda la parte de cómo nos organizamos, siempre mostramos que hay una cara que te comprueba que, más allá de hacerle bien a las personas, también le hace bien a las organizaciones a nivel financiero: crecen los márgenes, crecen un montón de indicadores que demuestran que la empresa también es más saludable a nivel financiero.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>La forma de pensar los problemas es ante una mentalidad de mejora continua, y no de: "Esto salió mal y no hay vuelta atrás". Entonces los problemas que tienen son otros que los que tienen las organizaciones tradicionales.</p> <p>Yo creo que una cosa que por lo menos nosotros todavía no terminamos de resolver bien es el tema de, ante el crecimiento, el tiempo que puede tardar en tomarse una decisión. Que, de todas maneras, seguimos creyendo que es la forma de hacerlo, pero no es lo mismo tomar decisiones ahora que somos 80 que cuando éramos 30. Tenemos que revisar los procesos que tenemos para toma de decisiones y cuestiones en general más seguido que antes, porque empezamos a encontrar cosas que incomodan más seguido.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Saber que puede que esta forma de trabajar no sea para todo el mundo porque hay personas que tal vez prefieren llegar al trabajo y saber que tienen que hacer una tarea que está ahí, que no hay consecuencia más que chequear algo en una lista y después irse. Entonces hemos tenido gente que vino y que se dio cuenta que no era para ellos, y se fueron.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Lo primero es tener una definición de qué implica la calidad o lo que para una organización es la base del servicio que quiere prestar o de lo que quieran hacer. Cuál es el piso de lo que para el grupo se considera como bueno y contagiar a las personas a que tengan en cuenta eso y que apunten a partir de esa base para arriba.</p> <p>Cuidar a las personas, yo he visto empresas también de desarrollo de <i>software</i> que intentaron <i>transicionar</i> a un modelo horizontal y no cuidaban a las personas, y eso hizo que se termine truncando la idea de ser horizontales, y tener éxodo de gente (...). Entonces, cada tanto tiempo se renueva todo el <i>staff</i> de tu empresa, y son personas que no entienden de la cultura que se había forjado en algún momento, de los objetivos, de los valores. Entonces (...), todas esas cosas bien claras, para después poder confiar en que se puede delegar y que las personas van a estar entendiendo lo mismo que las personas que forjaron esta idea en mente, como para poder construir de esa base para arriba.</p> <p>Que no hayan jefes no quiere decir que no haya líderes, pero tampoco quiere decir que estos líderes vayan a estar ahí fijos, que no puedan ir cambiando de roles o ir subiendo o bajando la carga en cierta cuestión. Creo que más que nada es reforzar esta cuestión de lo humano. O sea, si un líder no tiene [en] cuenta lo que le está pasando a la persona a la que tiene que guiar y solo se está fijando en cuál es el siguiente <i>check</i> para el éxito (...), llevarse puesto todo el progreso y el éxito que pueda tener el grupo, porque es fundamental entender lo que le está pasando [a] la persona, y también ver qué puede aportar esa persona. (...) Creo que es fundamental que un líder pueda sacar la mejor versión de cada persona a la que está guiando.</p> <p>Hay desafíos que van apareciendo que se van como desbloqueando cuando llegas a cierto hito de personas. Sí creo que crecer no es una señal de que hay que dejar de ser horizontales o planos, sino que es buscar distintas formas de abarcar el tema. Por ejemplo, la sociocracia está muy bueno para pensar a organizaciones grandes donde tal vez las personas no se conocen entre sí, no tiene la posibilidad de hacer lazos cercanos o así, fuertes. Entonces hay un montón de recursos a los que se puede llegar para que una organización siga manteniéndose con esos valores; pero para mí, definitivamente, crecer a lo sumo es una buena señal de que está dando frutos mientras sea un crecimiento orgánico y cuidado (...), siempre teniendo en cuenta que los valores que se pusieron al principio sigan manteniéndose, que la cultura no se diluya ante el crecimiento. Creo que siempre es una buena señal.</p> <p>También lo que decía, nosotros estamos confiando en que la gente pueda tomar decisiones con criterio. Si la información no está a su alcance, entonces eso ahí se rompe. Para nosotros es incompatible la idea de permitir que la gente tome decisiones pero no darles toda la información para eso (...).</p>
Posibles retos de la adopción para	Existencia de organizaciones con estructura plana en	<p>Bueno, más que nada, los fundadores cuando pensaron en crear 10Pines se inspiraron en una empresa brasilera que se llama Semco (...). Ese creo que fue como el disparador. Pero, bueno, a lo largo del camino también fuimos investigando más. Creo que 10Pines se formó de una mezcla de qué iba pasando en el camino y después ir viendo qué cosas habían ya formadas. Por ejemplo, nosotros conocimos sobre la sociocracia hace</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Colombia/ características del proceso de adopción	<p>relativamente poco, hace un par de años, y nos dimos cuenta cuando empezamos a leer sobre sociocracia que teníamos un montón de prácticas parecidas, como que el espíritu es el mismo, entonces hay cosas que se dan de manera similar. Después, también el libro <i>Reinventing organizations</i>, de Frederic Laloux (2016), también cuestiones como holocracia, mas así hablando como de teorías.</p> <p>Los cuatro fundadores venían todos de distintas empresas del mundo del <i>software</i> y se juntaron con la idea de hacer algo en donde estuvieran contentos y para tomar las cosas que les gustaban de sus trabajos y cambiar las que no le gustaban de sus trabajos. Y bueno, partiendo de esa premisa fue surgiendo una forma bastante orgánica, y atrayendo gente que fuera de confianza para ellos, y el principio fue bueno. Para todos lo mismo, todos tienen acceso a todas las cosas, a toda la información, todos los números. Y, bueno, a medida que fue creciendo se fueron adaptando a encontrar la forma de que estas cosas que crees que pase se sigan dando, pero con más personas (...).</p>
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Argentina está en un contexto bastante interesante hace ya un par de años (...).</p> <p>Hoy en día el trabajador argentino está como un poco enojado en general. Creo que por lo general también pasa que cuando nosotros contamos que trabajamos así, la gente no cree mucho que esto funcione (...). Cuesta confiar, porque la relación de jefe-empleado y la situación de precarización laboral en Argentina es muy fuerte. Entonces, la gente también, creo, que cuando va a buscar un trabajo, no sé cuánto tiene en cuenta que el ambiente laboral sea sano, sino que simplemente buscan poder trabajar, poder tener plata para comprar comida para su familia. Entonces, creo que también nosotros tenemos suerte de estar trabajando en un campo en el que nunca falta la oferta (...), la demanda, que como personas que nos formamos en sistemas sabemos que siempre vamos a tener trabajo, y que si no es acá, es afuera (...).</p> <p>(...) En general, el argentino es desconfiado, pero, bueno, por antecedentes que están ahí a la vista (...).</p>

Anexo 20. Organización de la información bruta, para David Schnarch

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>Hay distintas visiones y perspectivas de lo que significa plano, dependiendo de los autores a los que uno se aproxime. En un mundo ideal, las organizaciones más planas vendrían a ser más las holocráticas (...). Plano es menor número de niveles jerárquicos. Pero en un mundo ideal no debería haber jerarquía; entonces yo lo transformaría entre: 'más plano' y 'menos plano'. Los más planos indicarían estar en ese continuo tendiendo a uno o cero.</p> <p>(Refiriéndose a las características de una organización plana) Quién toma las decisiones. Cuando uno analiza estructura organizacional, lo que tiene que mirar, más allá de la forma de la estructura, es cómo se están coordinando las capacidades de los individuos, cómo se están coordinando las actividades y los objetivos, y ahí uno encuentra roles centralizados y descentralizados, roles especializados y roles más generalistas. En las estructuras planas la clave está en cómo se toman las decisiones y quiénes son los responsables, y cuáles son las decisiones que son centralizadas y cuáles son las descentralizadas.</p> <p>En un mundo de holocracia perfecta todos deberían estar en capacidad de tomar decisiones.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Depende de la industria y del contexto. Las organizaciones más jerárquicas tienden a tener procesos estandarizados y son entornos menos cambiantes. Vamos a poner ejemplos (...): en una línea de producción, cada una de las personas que está involucrada en el proceso de producción debe saber qué le corresponde, qué debe hacer y cómo debe hacerlo, y hay muy poco espacio para la interpretación o la libertad, es una única forma de hacer las cosas y se deben seguir esos procesos. En este tipo de organizaciones tiende a ser más centralizado el proceso de toma de decisiones, y eso no es accidental, porque la fabricación de un motor requiere de muy poca interpretación por parte del operador, y si le damos espacio de toma de decisiones podemos tener serios problemas (...).</p> <p>Ahora bien, otro tipo de funciones, de decisiones y de acciones, si uno se va por el mismo camino de que sean centralizado y que sea estandarizado, va a tener problemas, los espacios creativos; por ejemplo: es muy difícil crear con formatos estandarizados y sin capacidad de tomar decisiones. Entonces, qué tipos de organizaciones tienden a ser más planas y menos jerárquicas está íntimamente relacionado al objeto por el cual existen y el contexto en el cual están.</p> <p>Las organizaciones planas tienden a ser más descentralizadas, mucho más flexibles para adaptarse [a] un contexto, y las personas que la componen tienen más libertad de tomar decisiones y de innovar; pero buena parte de las razones por [las] cuales existen esas organizaciones son cosas que son difícilmente estandarizables. La pregunta que yo haría de vuelta es: ¿Qué cosas podríamos centralizar y estandarizar, y qué cosas definitivamente no?</p> <p>El manejo financiero ya es algo más complejo, porque hay decisiones estratégicas financieras, y hay decisiones formales financieras que son estandarizadas: llevar las cuentas de una organización, la contabilidad y demás, son procesos estandarizados que dan muy poco espacio para la creatividad; la función financiera, que es diferente la contabilidad, ahí sí podría existir un espacio más plano.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana	Ventajas	<p>Las estructuras más planas tienen la ventaja, si está bien diseñadas, de incentivar la innovación y la toma de decisiones descentralizada, y les permiten adaptarse más rápidamente al mercado.</p> <p>(...) Tiene cosas buenas y cosas malas, depende del objetivo que uno quiera alcanzar.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>El problema que tienen es que hay menos control por parte del equipo directivo, y al haber menos control puede que tú tengas muchas organizaciones en una organización, uno puede lograr alinear a través de una cultura organizacional fuerte.</p> <p>(...) En la medida en que las organizaciones crecen, esa <i>anarquía</i> de estructuras holocráticas empieza a mostrar sus debilidades porque te estás reinventando la rueda, una y otra vez. (...). En la medida en que tú empiezas a crecer, ¿cómo haces para asegurarte [de] que todos hagan lo que deberían hacer? Ahí inevitablemente empiezas a centralizar. Centralizar y estandarizar no necesariamente va en contravía de organizaciones más planas, pero si te pone más niveles porque hay necesidad de control. Ahora, ese control no necesariamente tiene que ser a través de la jerarquía, también puede ser a través de la cultura, (...) el control jerárquico se reemplaza por control de pares.</p> <p>Entonces yo sí creo que a medida en que tu creces hay mayor complejidad, en la medida en que tu complejizas necesariamente vas a llegar al momento en donde tienes que jerarquizar.</p> <p>(...) En nuestra visión tradicional de ascender en las empresas, las organizaciones planas tienen menos capacidad de ofrecer posibilidad de ascenso. Empresas más grandes, como Google, es, sabiendo que usted no va a ascender a ningún lado, lo que hacen es moverlo a otros países o a otras divisiones.</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>(...) Equipos autogestionados solo sirven con personas que se pueden autogestionar. Empresas como Google, como Zappos, como Valve, que se han caracterizado por ser un poquito más planas, el eje está en quiénes se contrata, y esa alineación tiene que estar íntimamente ligada con la cultura; y a diferencia de muchos otros procesos de reclutamiento, la selección es en doble vía: la empresa no solo selecciona a alguien que le sirva, sino que la persona también selecciona si esa organización, con esa cultura y esa dinámica de trabajo, le sirve y está alineada con ellos.</p> <p>Alineación entre estrategia, estructura, cultura y procesos: si esas cuatro cosas estén alineadas, y las personas que uno contrata y el liderazgo que uno tiene está alineado, todo funciona.</p> <p>Es liderazgo es crítico. El papel que juega el director o directora, el empresario, el fundador o fundadores en una organización es definitivamente crítico: una persona que sea capaz de empoderar a otros, que brinde el espacio suficiente para que los otros puedan crear y asumir su responsabilidad, en últimas, que confíe en otros, pero no tengo evidencia para soportar mi respuesta.</p> <p>Una variable que es crítica para el éxito o fracaso de las estructuras organizacionales, y es la cultura. Uno tiene que tener alineada la cultura organizacional con la estrategia que uno quiere alcanzar, y con la estructura que uno tiene: de nada sirve tener una estructura plana en donde no se den los mecanismos para que las personas puedan comunicarse, en donde no se ven los espacios para que las personas puedan compartir.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>Un error que se comete usualmente en buscar fórmulas de estructuras organizacionales que funcionen sin entender muy bien el objetivo, el por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo, es lo que lleva al fracaso de muchos diseños organizacionales (...). Voy a poner otro ejemplo: los bancos. Los bancos son organizaciones históricamente tremendamente jerárquicas, burocráticas, con procesos estandarizados y toma de decisiones centralizadas, y eso no es accidental. Eso ocurre porque la razón por la cual fueron creados fue para para cuidar el dinero: y es asegurarse de que el dinero del banco esté seguro. Pero los bancos ahora mismo están viviendo un cambio en donde nuevas tecnologías de información, nuevas formas de hacer las cosas, hacen que el negocio haya cambiado completamente, y la forma tradicional, centralizada y estandarizada de tomar decisiones se ve reemplazada por otras fuentes de tecnologías de información, inteligencia artificial, etcétera. Entonces hay bancos conscientes de que su negocio tal como lo conocen va a desaparecer, y van incorporando divisiones para innovar en modelos de negocio. Generalmente fracasan cuando las meten en la misma dinámica jerárquica de un banco usual, porque estos nuevos objetivos, estos nuevos mercados, estos nuevos entornos, tienen unos cambios en la estructura que funciona todo muy diferente. El proceso de toma de decisiones no ocurre igual, tiene que ser mucho más flexible, más veloz, más plano, más rápido. Entonces, cuando tú le pones todas estas restricciones a una nueva iniciativa (...), pues, nunca va a sobrevivir en una estructura burocrática de un banco tradicional. Pero fíjate que los bancos que han logrado meterse en el cuento de lo virtual exitosamente, revolucionando el mercado, ha sido a través de <i>spin-offs</i>, con una lógica totalmente diferente, con una estructura mucho más plana, con decisiones más veloces y con procesos mucho más flexibles (...).</p> <p>Esta estructura más descentralizada seguramente no va a servir para tener un mayor control, pero seguramente sí le dará la flexibilidad para tomar decisiones más veloces, y ahí hay un <i>trade-off</i>, (...), pero depende del objetivo: para la reducción de costos sirve mucho la estandarización y procesos centralizados. Para el desarrollo de diferenciación funciona mucho más estructuras más orgánicas. Todo depende del objetivo que se pretende alcanzar.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>Yo creo que ese es el problema que ha tenido buena parte de la implementación de las estructuras menos jerárquicas en un contexto colombiano: porque no todo el mundo sirve para trabajar en una estructura en donde usted es su propio jefe. Durante mucho tiempo hemos trabajado en empresas donde nos hemos escudado en lo que dijo el jefe, y no hemos asumido nuestra responsabilidad, y ese es un cambio de chip muy grande. Entonces, no podemos pretender tener el mismo tipo de personas (...).</p> <p>(...) Nosotros estamos pensando en perspectivas muy diferentes a las de nuestros padres. Entonces, mientras que nuestros padres buscaban ingresar a una empresa para jubilarse, ahora los <i>millennials</i> estamos pensando que lo que más nos interesa son los retos y el desarrollo personal. Buena parte de los cargos deben estar diseñados no tanto en el crecimiento esperado, sino en qué tanto los logros de la persona y de la empresa están alineados con los objetivos de cada uno de ellos.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>No tengo evidencia empírica para corroborarlo, pero creo que buena parte de los problemas que tenemos en Colombia [a] la hora de implementar estructuras más planas son los mismos que en el resto del mundo.</p> <p>[Refiriéndose a Hofstede] En Colombia tendemos a ser más colectivistas que en otros contextos, aceptamos más la distancia de poder. Seguro debe tener un impacto, pero yo creo que en últimas depende de uno cómo seleccione y a quién seleccione, porque, si bien es cierto que hay unas condiciones culturales nacionales y regionales, no creo que esa sea una variable para que una empresa no pueda ser más plana (...).</p>

Anexo 21. Organización de la información bruta, para Rolando Roncancio

Categoría	Subcategoría	Respuestas
Descripción de organización con estructura plana	Definición	<p>(...) La función de una estructura organizacional es esencialmente la de poder dividir trabajo mientras integra el trabajo: es la esencia de una estructura organizacional clásica. Para eso, lo que intenta cumplir es una labor de coordinación, para poder dividir trabajo y así permitir crecimiento mientras integra el trabajo. Necesita coordinar las capacidades de las personas, tareas, límites y objetivos. Esas son las cuatro cosas esenciales que coordinadas por una estructura organizacional facilitan la división y la integración.</p> <p>Bajo ese marco teórico, una estructura plana es una estructura que intenta cumplir esas funciones con lógicas más de redarquía que de jerarquía. Esto significa que los criterios fundamentales para la toma de decisiones obedecen más a factores de liderazgo natural que a factores de asignación de poder. (...) Y eso implica también, necesariamente, un sistema de toma de decisiones descentralizado, porque la centralización es posible con lógica jerárquicas; o sea, entre más intentas centralizar, más necesario es el establecimiento de jerarquías, luego una característica de base que se deriva de ese tipo de intento de coordinación es la descentralización de la toma de decisiones.</p> <p>Eso va acompañado de, por ejemplo, menos niveles de autoridad. Sería como una nota esencial. (...) La planicie total de una estructura ya con cierto nivel de complejidad de organización (...) es utópica (...). Entonces, uno diría: poco niveles organizaciones sería otra de las características.</p> <p>Toma de decisiones descentralizadas, lógicas más de liderazgo natural que de jerarquía y pocos niveles de autoridad para efectos de la toma de decisiones. Yo diría que esas son como las notas esenciales.</p>
	Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura más jerárquica	<p>Cambian todos. En cuanto a la formulación, se diferencia en que el proceso estratégico es muy abierto en las organizaciones planas, por la misma razón que te acabo de decir, que el sistema de toma de decisiones es un sistema abierto, un sistema descentralizado. Esa es la primera diferencia esencial. Otra importantísima es el modo en el que las ideas estratégicas no solo se eligen, sino como surgen, pues las estructuras planas permiten de una manera mucho más natural que la estrategia emerja (...): el modo en el que se generan las ideas estratégicas obedece a un proceso más emergente que deliberado. (...) Las cosas van emergiendo hasta tal punto, que mucha gente dice que el proceso estratégico es un proceso de suerte donde el azar juega mucho, y eso es falso, porque el azar no le llega sino al que está preparado: (...) si el proceso estratégico está abierto, si los que tienen poder de toma de decisiones más definitivo están atentos a lo que ocurre y conocen los patrones de la industria, están siguiendo el devenir estratégico de la empresa (...), saben capturar cuándo una idea que viene a través de un empleado (...), encaja.</p> <p>Entonces, la estructura plana tiene un proceso de sensibilidad estratégica más abierto: (...) como la gente está empoderada, está empoderada también para tratar con los <i>stakeholders</i> todo el tiempo. Entonces, tienen una sensibilidad estratégica mayor, de relacionamiento con los <i>stakeholders</i> ampliada, no solo el director de <i>marketing</i> y el presidente de la empresa que se reúnen con unos actores claves (...), como suele ser en las estructuras jerárquicas. Y como organizacionalmente es más plana, el sistema nervioso de la empresa, el manejo de información y todo eso, llega mucho más rápido a la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>En definitiva, el proceso estratégico es más descentralizado, más abierto y con una capacidad de sensibilidad estratégica y de compromiso colectivo mucho más veloz, más rápida, más cerca a los <i>stakeholders</i>.</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>(...) Cuando la gente ha participado en la elección de la estrategia, no es ese cuento que echamos en las estructuras organizacionales tradicionales, que ahora hay que descenderla [la estrategia], si nació de abajo: como ya nació de ellos, y uno quiere y se compromete con lo que es de uno, (...) la ejecución de la estrategia es mucho más fluida, está a la vuelta de la esquina (...).</p> <p>En talento humano es una lógica de raíz distinta. Tal vez el elemento más radical que tiene la gestión del talento humano en una organización plana es que los grandes responsables de la contratación de los que vienen (...), de la capacitación, de la motivación, de las grandes tareas de desarrollo humano que hay en las organizaciones, son todos los empleados. Entonces eso cambia radicalmente el sistema, hay unos procesos de <i>mentoring</i> poderosísimos.</p> <p>Hay cinco cosas que una organización tiene que cuidar (...): 1. Hay que cuidar la satisfacción del cliente. 2. Hay que cuidar los beneficios. 3. Hay que cuidar la motivación de la gente. 4. Hay que cuidar la capacitación. 5. Hay que cuidar el control, hay que controlar. Todo esto en una organización plana cambia radicalmente. ¿Quién está interesado en la satisfacción del cliente? Todos, no los de mercado ni los de servicio al cliente. (...) Y así todas las respuestas.</p> <p>El control es fundamentalmente de pares. Es un sistema de control por pares, (...) es un sistema que se llama, técnicamente, en los sistemas de control, un sistema interactivo (...).</p> <p>Y, por último, el financiero. Hay una diferencia esencial, y es los procesos de asignación de recursos son más descentralizados y por pares, y eso hace una diferencia enorme. Quien asigna si se inicia un proyecto o no (...), no se hace tanto con criterios jerárquicos como con criterios de conocimientos del área, del proyecto (...).</p> <p>[Acerca de desarrollo profesional y del gasto en los recursos humanos] Esa es una de las razones, no es la única. Es una razón muy poderosa por la cual estos sistemas que logran encontrar una coherencia interna potente realmente tienen un círculo virtuoso general que tiene dos extremos, que son la libertad para tomar decisiones dentro de la que está la asignación de recursos, y la participación de las consecuencias de esas decisiones en el <i>bottom line</i> de la organización. (...) En el fondo, si uno lo mira desde el punto de vista <i>antroposófico</i>, lo que halló gracia en una organización plana (...) es que logra resolver la libertad y la responsabilidad en el ámbito organizacional de una forma que le llegue a las personas. Me explico: "Yo gané de esta manera y crecí de esta manera, porque la organización creció gracias a que yo fui el que decidió qué se hacía en la organización, yo fui parte de eso" (...). Esto tiene que ver con el sistema de incentivos.</p> <p>Y el otro tema por el cual las organizaciones planas trabajan por equipos de trabajo colaborativo y por proyectos es porque los motivos que incentivan a la gente a trabajar tiene mucho que ver con las motivaciones intrínsecas, con el sentido de logro, y eso se cultiva y se renueva, se innova, en las personas con el trabajo por proyectos, no con el trabajo repetitivo. Entonces (...), hay gente que le parece terrible trabajar en organizaciones planas, y me parece muy bien que haya gente que le parezca así: eso requiere unos valores específicos, etc.; pero en el trabajo por proyectos, por equipos interdisciplinarios, etc., cada característica tiene que ver con el sistema de incentivos y motivaciones (...), que reemplaza la verticalidad en la carrera.</p>
Consecuencias de implementar	Ventajas	<p>(...) Tiende a dotar a la organización del atributo más importante que puede tener una organización que es, en mi opinión, la agilidad estratégica o la capacidad adaptativa, y a su capacidad de crear y capturar valor en el tiempo, y como todo cambia, la misma organización cambia (...).</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
una estructura organizacional plana		<p>Las lógicas de la organización plana (...) tiene una agilidad estratégica enorme. Los tres grandes <i>drivers</i> de la agilidad estratégica son: la sensibilidad estratégica, el compromiso colectivo y la fluidez de recursos, y las tres tienen a mejorarse locamente. ¿Por qué? La sensibilidad estratégica ya la expliqué, toda la organización está conectada con el entorno, y como está conectada entre sí y todos participan, hay más compromiso colectivo y casi automático, un proceso estratégico abierto, diálogo interno de calidad, etc., etc.; pero a la vez hay mucha más fluidez de recursos porque los procesos de asignación de recursos casi que son intuitivos, porque es que no hay distanciamiento. Entonces, en ese sentido, cuando la logran montar es la locura y hay ejemplos espectaculares (...). Por ejemplo, Gore (...), es una empresa que tiene 80 y pico de años o 90 o 100, y nunca ha perdido plata. (...) Irizar, que es una empresa preciosa, una empresa del País Vasco que hace carrocerías de buses, en este caso tiene forma jurídica de cooperativa, y a pesar de ser una cooperativa funciona espectacularmente. <i>The Economist</i> en el 2008 la nombró la empresa más eficiente del mundo (...). Y es porque tiene agilidad estratégica, porque han logrado resolver de forma súper coherente los temas de coordinación interna y externas. Es lo que tiene que hacer una organización.</p>
	Desventajas o riesgos derivados	<p>En el fondo (...), es muy difícil montar una cosa así. (...)</p> <p>[Refiriéndose a los sistemas interactivos] Esos sistemas son de un nivel de eficiencia enorme porque los costos de transacción bajan en la organización, entonces terminan siendo más baratos. Eso es discutible, porque otros dicen que dificultan el crecimiento. Entonces, en el fondo, en las sumas y restas, no son tan baratos. Me parece que lo que hacen las organizaciones planas es que no puedes crecer demasiado. Por ejemplo, plantas de 2000 personas, no funciona; pero sí puedes hacer como hace W.L. Gore, por ejemplo. Ellos dicen 'dividir para multiplicar'. Entonces <i>clusterizan</i> las distintas fábricas y las ponen cerca, pero de máximo 250 personas. Entonces, en el fondo se puede resolver ese tema.</p> <p>(...) Si la gente que trabaja ahí no comparte los valores que hicieron que se eligiera esa forma organizacional y todas sus consecuencias, y no otra, pues eso es un corto circuito. Si el sistema de motivaciones e incentivos de la organización radica en la verticalidad del crecimiento (...), eso es una contradicción <i>in terminis</i>; porque, si no hay jerarquía, pues no hay verticalidad (...).</p> <p>Son muy difíciles de organizar. Su desventaja es la desventaja del contrasistema (...); es decir, siempre que hay una especie que es el 1%, pues tiene (...) restricciones sistémicas, (...) jurídicas, culturales, de conocimiento, de atraktividad para el público en general: las desventajas de no estar en las lógicas del sistema. (...) El gran tema bonito para mí no son las organizaciones planas. Ese no es el tema interesante, porque (...) lo más interesante, para mi gusto, (...) son las organizaciones híbridas; es decir, que logran combinar una redarquía con la jerarquía. Eso es fantástico. Eso es un campo de transformación, un camino de transformación de las organizaciones ya instaladas, que son el 99% (...).</p>
	Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana	<p>Ser coherente con todas las elecciones del modelo de negocio, que no son solo la estructura: coherencia interna, externa y coherencia dinámica (...); por ejemplo, si tú quieres una estructura plana para fabricar tachuelas, no hagas una estructura plana, porque la virtud de la estructura plana es que favorece los procesos creativos. Una estructura plana en un proceso repetitivo. ¿Qué incentivo le va a dar a la gente más allá? Ninguno. Por eso es que las tareas repetitivas suelen tener como contraprestación del sistema de incentivos la verticalidad en la carrera. Hay otros a los que nos parece más chévere crear cosas, que nos oigan, impactar, que tener puestos (...).</p> <p>Primero están los valores de los fundadores (...). Por ejemplo, el fundador de Valve (...), él se metió a hacer esa cosa allá después de haberse hecho rico en Microsoft, porque le gustaba trabajar con gente inteligente y hacer cosas que impactaran a muchas personas. Esos son sus fundamentales. Y cuando tú empiezas a desprender la estrategia de Valve, es decir, las tres grandes decisiones estratégicas: el producto, los segmentos a los que van, la</p>

Categoría	Subcategoría	Respuestas
		<p>ventaja competitiva que intenta construir y, por tanto, las capacidades organizaciones que necesitan para poder construirla y el modo en que resuelven los problemas de coordinación, es una estructura plana (...). Él lo que dice es: “¿Por qué me organicé yo de esta manera?”. Porque hace mejor las cosas que a él le parecen importantes (...); es decir, atiende mejor sus valores, lo que para él es importante.</p> <p>Así de simple; pero no por falta de rigor te lo estoy diciendo. Un valor es lo que es importante para las personas, y se convierten en faro para las decisiones. Todo se decanta en la cultura organizacional (...), que se puede trazar desde los valores del fundador. En Valve se refleja en el modo en el que resuelve los problema de coordinación, en las elecciones que hace: ¿por qué juegos? Porque al tipo le apasionaba eso y se dio cuenta que Doom está instalado en más computadores en el mundo que el <i>software</i> de Microsoft. Esta vaina causa más impacto que Microsoft (...), y yo quiero trabajar con gente inteligente. Creo que se pueden crear productos de más impacto si le permito crear a gente muy inteligente, en equipos, por tiempo largo, y</p> <p>entonces por eso se organiza de esa manera. En síntesis, los valores determinan el modo en que se hacen las elecciones para resolver los problemas de coordinación; es decir, que normalmente resuelven la estructura. Y eso en el tiempo, iterado por las personas que trabajan ahí, genera la cultura de la organización.</p> <p>Harvard ha hecho un buen número de estudios donde trazan los valores de los fundadores con la cultura organizacional y encuentran unas correlaciones fantásticas. Entonces, eso es otro elemento característico de las estructuras planas, y otro de los <i>trade-offs</i> que tienes que resolver (...): no tanto los <i>trade-offs</i> que tienes que resolver frente al entorno, etc. (...): si no hay unos valores muy fuertes de los fundadores, unas convicciones profundas, esos <i>trade-offs</i> no se van a resolver con una estructura plana, sino que se van a resolver a la manera de la estructura jerárquica que te garantiza más seguridad, más orden.</p>
Posibles retos de la adopción para organizaciones colombianas, teniendo en cuenta el contexto	Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia/ características del proceso de adopción	Hay cooperativas que hacen cosas. Ha habido intentos de distinto tipo; pero, digamos que una que yo conozca que sea como de un tamaño y que funcione muy bien, no.
	Factores del entorno que afectan la adopción	<p>La cultura misma empresarial, de competitividad, de la egoterapia (...) relacionada con los cargos (...).</p> <p>Son sobre todo culturales. La gente cree, por ejemplo, que la participación de la gente en la toma decisiones no se puede hacer en una empresa Limitada o en una S.A.S. o en una S.A. (...). Eso es falso. Si los dueños quieren, lo pueden hacer; pero hay como esa barrera: la gente identifica la posibilidad de hacer una organización plana con la necesidad de tener un tipo societario o una configuración institucional sin ánimo de lucro tipo cooperativa. Eso no es verdad, no es necesario. Si los dueños quieren, la ley les permite eso.</p>

